

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SUBSISTEMA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA
EMPRESA ELECTROBAHÍA CIA LTDA DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

KATY ELIZABETH AYALA VIZUETE

DIRECTOR: EUGENIA MEDINA

QUITO, 2015

Profesor Director: Dra. Eugenia Medina

Profesor Informante 1: Ing. Lilia Terán

Profesor Informante 2: Ing. José Torres

DEDICATORIAS

A mis padres, por ser ejemplo de lucha y perseverancia, por su apoyo constante en innumerables ocasiones y sobre todo por creer en mí.

A mis hermanos Christian y Alex, a mí cuñada Priscila, a mis sobrinos Camila y Sebastián por sus constantes risas, abrazos y aliento para continuar.

A mi tía Elsy, a mis abuelitos Luis y Rebeca por estar incesantemente pendiente de mi vida universitaria, brindarme apoyo en épocas de mucho dolor y estar presente en los momentos más felices de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora, Dra. Eugenia Medina por haber aceptado dirigir mi tesis, brindarme su tiempo y conocimientos para lograr culminar exitosamente el presente trabajo.

A Electrobahía Cía. Ltda. por haberme abierto sus puertas, a cada uno de los colaboradores que me brindaron su confianza e información para lograr terminar mi trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por haberme dotado de excelentes profesores, quienes han depositado sus conocimientos y experiencias en el lapso de mis estudios, los cuales serán aprovechados en transcurso de mi vida profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO, 4

- 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ACTUAL, 4
- 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL, 7
- 1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO ACTUALES USADOS, 13
 - 1.3.1 Encuesta, 14

2. COMPETENCIAS, 26

- 2.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS, 27
- 2.2 COMPETENCIAS UMBRALES, 28
 - 2.2.1 Comunicación, 28
 - 2.2.2 Orientación de Servicio al Cliente, 29
 - 2.2.3 Compromiso, 29
 - 2.2.4 Trabajo en Equipo, 30
 - 2.2.5 Iniciativa, 30
 - 2.2.6 Integridad, 31
 - 2.2.7 Orientación al Logro, 31
- 2.3 COMPETENCIAS FUNCIONALES, 32

3. LEVANTAMIENTO DE PERFILES, 33

- 3.1 CONCEPTOS GENERALES, 33
 - 3.1.1 Definición de Perfil de Puesto, 33
 - 3.1.2 Definición de Perfil de Puesto por Competencias, 34
- 3.2 LEVANTAMIENTO DE PERFILES ACTUALES, 35
 - 3.2.1 Perfil Actual Asistente de Gerencia, 35
 - 3.2.2 Perfil Actual Asistente de Servicios Generales, 40
 - 3.2.3 Perfil Actual Auxiliar Comercial, 45
 - 3.2.4 Perfil Actual Auxiliar Contable- Inventarios, 49
 - 3.2.5 Perfil Actual Auxiliar Contable 1, 54
 - 3.2.6 Perfil Actual Auxiliar de Bodegas, 58
 - 3.2.7 Perfil Actual de la Cajera, 62
 - 3.2.8 Perfil Actual Auxiliar de Sistemas, 66

- 3.2.9 Perfil Actual Contador, 71
- 3.2.10 Perfil Actual Director Comercial, 76
- 3.2.11 Perfil Actual Director de Marketing, 81
- 3.2.12 Perfil Actual Diseñador Gráfico, 86
- 3.2.13 Perfil Actual Ejecutivo de Ventas, 90
- 3.2.14 Perfil Actual Ejecutivo de Cobranzas, 94
- 3.2.15 Perfil Actual Gerente, 98
- 3.2.16 Perfil Actual Jefe de Adquisiciones, 103
- 3.2.17 Perfil Actual Jefe de Almacén, 107
- 3.2.18 Perfil Actual Jefe de Bodegas, 111
- 3.2.19 Perfil Actual Jefe de Cajeras, 115
- 3.2.20 Perfil Actual Jefe de Cobranzas, 119
- 3.2.21 Perfil Actual Jefe de Sistemas, 124
- 3.2.22 Perfil actual Jefe de Talento Humano, 129
- 3.2.23 Perfil Actual Jefe de Ventas, 134
- 3.2.24 Perfil Actual Secretaria, 138
- 3.2.25 Perfil Actual Supervisor, 142
- 3.2.26 Perfil Actual Tesorería, 146
- 3.3 ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, 150
- 3.4 PRIMERA REVISIÓN DE CURRÍCULUM, 150
 - 3.4.1 Competencias Umbrales, 151
 - 3.4.2 Competencias Funcionales, 158

4. TÉCNICAS EFECTIVAS DE RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL, 170

- 4.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, 170
- 4.2 ENTREVISTA, 172
 - 4.2.1 La entrevista: Definición, tipos, duración, 172
- 4.3 PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS, 176
 - 4.3.1 Características de un buen entrevistador, 176
 - 4.3.2 Elaboración de un protocolo de entrevista, 180
 - 4.3.3 Entrevista por competencias, 187
- 4.4 SELECCIÓN DE PERSONAL, 196

5. APLICACIÓN / EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN CON EL MODELO APLICADO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, 197

- 5.1 Aplicación/ Reclutamiento de Personal, 197
- 5.2 Aplicación/ Primera Revisión de Currículum, 198
- 5.3 Aplicación/ Entrevista, 202
- 5.4 Aplicación/ Preselección de candidatos, 202
- 5.5 Aplicación/ Selección de personal, 208

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 209

- 6.1 CONCLUSIONES, 209
- 6.2 RECOMENDACIONES, 211

BIBLIOGRAFÍA, 213

ANEXOS, 214

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diagrama de Pareto de puestos con mayor índice de rotación Período Enero 2013 a Agosto 2014, 6
Gráfico 2: Flujo grama del Subproceso Actual 1/3, 11
Gráfico 3 : Flujo grama del Subproceso Actual 2/3 X, 12
Gráfico 4: Flujo grama del Subproceso Actual 3/3, 13
Gráfico 5: Resultados de Encuesta - Pregunta # 1, 15
Gráfico 6: Resultados de Encuesta - Pregunta # 2, 16
Gráfico 7: Resultados de Encuesta - Pregunta # 5, 18
Gráfico 8: Resultados de Encuesta - Pregunta # 6, 19
Gráfico 9: Resultados de Encuesta - Pregunta # 9, 21
Gráfico 10: Resultados de Encuesta - Pregunta # 10, 22
Gráfico 11: Resultados de Encuesta - Pregunta # 11, 23
Gráfico 12: Tipo de Competencias, 26
Gráfico 13: Organigrama de la Asistencia de Gerencia, 36
Gráfico 14: Organigrama del Asistente de de Servicios Generales, 41
Gráfico 15: Organigrama del Auxiliar Comercial, 46
Gráfico 16: Organigrama del Auxiliar Contable/ Inventarios, 50
Gráfico 17: Organigrama del Auxiliar Contable, 55
Gráfico 18: Organigrama del Auxiliar de Bodega, 59
Gráfico 19: Organigrama del Auxiliar de Sistemas, 67
Gráfico 20: Dependencia y sectores de reporte – Cajera, 63
Gráfico 21: Organigrama del Contador, 72
Gráfico 22: Organigrama del Director Comercial, 77
Gráfico 23: Organigrama del Director de Marketing, 82
Gráfico 24: Organigrama del Diseñador Gráfico, 87
Gráfico 25: Organigrama del Ejecutivo de Ventas, 91
Gráfico 26: Organigrama del Ejecutivo de Cobranzas, 95
Gráfico 27: Organigrama del Gerente, 99
Gráfico 28: Organigrama del Jefe de Adquisiciones, 104
Gráfico 29: Organigrama del Jefe de Almacén, 108
Gráfico 30: Organigrama del Jefe de Bodega, 112
Gráfico 31: Organigrama de Jefe De Cajeras, 116
Gráfico 32: Organigrama del Jefe de Cobranzas, 120
Gráfico 33: Organigrama del Jefe de Sistemas, 125
Gráfico 34: Organigrama del Jefe de Talento Humano, 130
Gráfico 35: Organigrama del Jefe de Ventas, 135
Gráfico 36: Organigrama del Director Comercial, 139
Gráfico 37: Organigrama del Supervisor, 143
Gráfico 38: Organigrama de Tesorería, 147
Gráfico 39: Tipos de Entrevistas, 173

Gráfico 40: Reclutamiento usado en la presente propuesta, 198

Gráfico 41: Primera revisión de Currículum 1, 199

Gráfico 42: Primera revisión de Currículum 2, 200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Listado de Ex colaboradores Enero 2013-Agosto 2014,	4
Tabla 2: Distribución de ex colaboradores por cargo Período Enero 2013 a Agosto 2014,	5
Tabla 3: Resultados de Encuesta -Pregunta # 1,	14
Tabla 4: Resultados de Encuesta -Pregunta # 2,	15
Tabla 5: Resultados de Encuesta -Pregunta # 5,	18
Tabla 6: Resultados de Encuesta -Pregunta # 6,	19
Tabla 7: Resultados de Encuesta -Pregunta # 9,	21
Tabla 8: Resultados de Encuesta -Pregunta # 10,	22
Tabla 9: Resultados de Encuesta -Pregunta # 11,	23
Tabla 10: Dependencia y sectores de reporte- Asistente de Gerencia,	36
Tabla 11: Perfil del Cargo- Asistente de Gerencia,	39
Tabla 12: Dependencia y sectores de reporte- Asistente de Servicios Generales,	40
Tabla 13: Perfil del Cargo- Asistente de Servicios Generales,	44
Tabla 14: Dependencia y sectores de reporte – Auxiliar Comercial,	45
Tabla 15: Perfil de Cargo – Auxiliar Comercial,	48
Tabla 16: Dependencia y sectores de reporte – Auxiliar Contable/ Inventarios,	49
Tabla 17: Perfil de Cargo- Auxiliar Contable/Inventarios,	53
Tabla 18: Dependencia y sectores de reporte – Auxiliar Contable,	54
Tabla 19: Perfil de Cargo – Auxiliar Contable,	57
Tabla 20: Dependencia y sectores de reporte- Auxiliar de Bodega,	58
Tabla 21: Perfil de Cargo - Auxiliar de Bodega,	61
Tabla 24: Dependencia y sectores de reporte – Cajera,	62
Tabla 25: Perfil del cargo – Cajera,	65
Tabla 22 Dependencia y sectores de reporte – Auxiliar de Sistemas,	66
Tabla 23: Perfil de Cargo- Auxiliar de Sistemas,	70
Tabla 26: Dependencia y sectores de reporte – Contador,	71
Tabla 27: Perfil del Cargo – Contador,	75
Tabla 28: Dependencia y sectores de reporte – Director Comercial,	76
Tabla 29: Perfil del Cargo – Director Comercial,	80
Tabla 30: Dependencia y sectores de reporte – Director de Marketing,	81
Tabla 31: Perfil del Cargo – Director de Marketing,	85
Tabla 32: Dependencia y sectores de reporte – Diseñador Gráfico,	86
Tabla 33: Perfil del Cargo – Diseñador Gráfico,	89
Tabla 34: Dependencia y sectores de reporte – Ejecutivo de Ventas,	90
Tabla 35: Perfil del Cargo – Ejecutivo de Ventas,	93
Tabla 36: Dependencia y sectores de reporte – Ejecutivo de Cobranzas,	94
Tabla 37: Perfil del Cargo – Ejecutivo de Cobranzas,	97
Tabla 38: Dependencia y sectores de reporte – Gerente,	98
Tabla 39: Perfil del Cargo – Gerente,	102
Tabla 40: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Adquisiciones,	103

Tabla 41: Perfil del Cargo – Jefe de Adquisiciones,	106
Tabla 42: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Almacén,	107
Tabla 43: Perfil del Cargo – Jefe de Almacén,	110
Tabla 44: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Bodega,	111
Tabla 45: Perfil del Cargo – Jefe de Bodega,	114
Tabla 46: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Cajeras,	115
Tabla 47: Perfil del Cargo – Jefe de Cajeras,	118
Tabla 48: Dependencia y sectores de reporte – Director Comercial,	119
Tabla 49: Perfil del Cargo – Jefe de Cobranzas,	123
Tabla 50: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Sistemas,	124
Tabla 51: Perfil del Cargo – Jefe de Sistemas,	128
Tabla 52: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Talento Humano,	129
Tabla 53: Perfil del Cargo – Jefe de Talento Humano,	133
Tabla 54: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Ventas,	134
Tabla 55: Perfil del Cargo – Jefe de Ventas,	137
Tabla 56: Dependencia y sectores de reporte – Secretaria,	138
Tabla 57: Perfil del Cargo – Secretaria,	141
Tabla 58: Dependencia y sectores de reporte – Supervisor,	142
Tabla 59: Perfil del Cargo – Supervisor,	145
Tabla 60: Dependencia y sectores de reporte – Director Comercial,	146
Tabla 61: Perfil del Cargo – Tesorería,	149
Tabla 62: Diccionario de Competencias – Compromiso,	151
Tabla 63: Diccionario de Competencias – Comunicación,	152
Tabla 64 : Diccionario de Competencias – Iniciativa,	153
Tabla 65: Diccionario de Competencias – Integridad,	154
Tabla 66: Diccionario de Competencias – Orientación al Logro,	155
Tabla 67: Diccionario de Competencias – Orientación de Servicio Al Cliente,	156
Tabla 68: Diccionario de Competencias- Trabajo en Equipo,	157
Tabla 69: Diccionario de Competencias – Adaptabilidad y Flexibilidad,	158
Tabla 70: Diccionario de Competencias – Calidad y Mejor Continua,	159
Tabla 71: Diccionario de Competencias- Calidad de Organización y Planificación,	160
Tabla 72: Diccionario de Competencias- Cierre de Acuerdos,	161
Tabla 73: Diccionario de Competencias: Conducción de Personas,	162
Tabla 74: Diccionario de Competencias – Desarrollo y Autodesarrollo de Talento,	163
Tabla 75: Diccionario de Competencias – Influencia y Negociación,	164
Tabla 76: Diccionario de Competencias - Innovación y Creatividad,	165
Tabla 77: Diccionario de Competencias – Liderazgo,	166
Tabla 78: Diccionario de Competencias: Pensamiento Analítico,	167
Tabla 79: Diccionario de Competencias- Pensamiento Estratégico,	168
Tabla 80: Diccionario de Competencias – Temple y Dinamismo,	169
Tabla 81: Métodos para realizar un reclutamiento externo,	171
Tabla 82: Presentación en Entrevista,	180
Tabla 83: Preguntas en la entrevista – Romper el hielo,	181
Tabla 84: Preguntas en la entrevista- Datos personales y familiares,	182
Tabla 85: Preguntas en la entrevista – Intereses y motivaciones,	182
Tabla 86: Preguntas en la entrevista- Formación Académica,	183
Tabla 87: Preguntas en la entrevista – Experiencia,	184
Tabla 88: Preguntas en la entrevista – Aspiraciones,	185
Tabla 89: Pregunta en la entrevista – Cierre,	186
Tabla 90: Preguntas en la entrevista – Compromiso,	187

Tabla 91: Preguntas en la entrevista – Comunicación,	187
Tabla 92: Preguntas en la entrevista – Iniciativa,	188
Tabla 93: Preguntas en la entrevista – Integridad,	188
Tabla 94: Preguntas en la entrevista – Orientación al Logro,	189
Tabla 95: Preguntas en la entrevista – Orientación al Cliente,	189
Tabla 96: Preguntas en la entrevista – Trabajo en Equipo,	190
Tabla 97: Preguntas en la entrevista – Adaptabilidad y Flexibilidad,	190
Tabla 98: Preguntas en la entrevista – Calidad y Mejora Continua,	191
Tabla 99: Preguntas en la entrevista – Capacidad de Organización y Planificación,	191
Tabla 100: Preguntas en la entrevista – Cierre de Acuerdos,	192
Tabla 101: Preguntas en la entrevista – Conducción de Personas,	192
Tabla 102: Preguntas en la entrevista – Desarrollo y Autodesarrollo de Talento,	193
Tabla 103: Preguntas en la entrevista – Influencia y Negociación,	193
Tabla 104: Preguntas en la entrevista – Innovación y Creatividad,	194
Tabla 105: Preguntas en la entrevista – Liderazgo,	194
Tabla 106: Preguntas en la entrevista – Pensamiento Analítico,	194
Tabla 107: Preguntas en la entrevista – Pensamiento Estratégico,	195
Tabla 108: Preguntas en la entrevista – Temple y Dinamismo,	195
Tabla 109: Horario de Entrevistas 30 de Enero del 2015 / Auxiliar Contable,	201
Tabla 110: Informe Individual de Entrevista – Candidata 1,	202
Tabla 111: Experiencia Laboral – Candidata 1,	203
Tabla 112: Evaluación de Competencias – Candidata 1,	204
Tabla 113: Informe Individual de Entrevista – Candidata 2,	205
Tabla 114: Experiencia Laboral – Candidata 2,	206
Tabla 115: Evaluación de Competencias – Candidata 2,	207

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo N° 1: DTH022 Solicitud de Empleo, 214
- Anexo N° 2 : Modelo de Encuesta Aplicada, 215
- Anexo N° 3 : Modelo de Perfil por Competencias, 218
- Anexo N° 4: Modelo de Anuncio, 221
- Anexo N° 5 : Modelo de Resumen de Entrevista por Competencias, 221
- Anexo N° 6: Modelo de Informe Individual de Entrevista, 224

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la presente tesis es el desarrollo de una propuesta de implementación del sub-sistema de reclutamiento y selección de personal en la empresa Electrobahía Cía. Ltda., proporcionando a la organización una guía para realizar de una manera correcta y organizada el presente sub-proceso.

Se realizó la correspondiente investigación de campo, en donde se ejecutó un análisis de la descripción del sub-proceso y técnicas actuales usadas en la empresa, así explicando de mejor manera problema.

Después se obtuvo el levantamiento de los perfiles actuales, en los que se detalla la formación, experiencia básica, funciones específicas, generales y complementarias, competencias y niveles necesarios por cada uno de los puestos.

A continuación se realizó el Diccionario de Competencias, en donde se especifica el significado general y cuatro niveles por cada una de las competencias, para que de esta manera el departamento tenga una base para analizar a la vacante de acuerdo a las necesidades del puesto.

Posteriormente se establecen ciertas pautas de reclutamiento, evaluación y selección de personal para que el entrevistador pueda guiarse de mejor manera, focalizándose en la entrevista, asentando que en esta se estableció un protocolo de entrevista por competencias , en donde incluyen ciertas interrogaciones de interés familiar, educativo, laboral y sobre todo lo más importante preguntas enfocadas al análisis de características personales y competencias dependiendo de la vacante que se esté necesitando.

Finalmente se presenta la aplicación de la propuesta expuesta y así se da un ejemplo de la manera correcta a implementarse el sub-proceso en próximas ocasiones.

INTRODUCCIÓN

Electrobahía Cía. Ltda. es una empresa familiar que nace de la fusión de cuatro almacenes con renombre a nivel regional, Electroventas, Distribuidora La Bahía, Casa Marviz y Comercial Ipiales, inicia su actividad comercial el 12 de Marzo del 2007, actualmente cuenta en la ciudad de Riobamba con su almacén Matriz en la Espejo 19-24 y Olmedo, Sucursal 1 en la Colón 19-58 y Olmedo, Sucursal 2 en la Colón 21-22 y Guayaquil, Paseo Shopping en la Avenida Antonio José de Sucre, en la ciudad de Alausí en la Esteban Orozco s/n y Avda. 5 de Junio , en la ciudad del Puyo en la Cesláo Marín 568 y 27 de Febrero y en la ciudad de Ambato en la Avenida Cevallos 05-48 y Vargas Torres.

Se dedica a la comercialización de electrodomésticos, artículos motorizados y todo artículo para el hogar al por mayor y menor en la zona centro del país, empieza su actividad con un personal de 45 trabajadores 30 de sexo masculino y 15 de sexo femenino.

Uno de los propósitos de la institución es el ir incrementando paulatinamente la participación en el mercado ecuatoriano para lo cual tiene como política abrir un nuevo local cada nuevo periodo económico, para cumplir especialmente con este objetivo la empresa debe contar con un excelente grupo humano.

Desde la formación de la empresa se han ido suscitando varios inconvenientes en el área de talento humano, siendo unos de los principales el alto índice de rotación del personal, al no ser cuantificadas las cifras y en forma periódica ha hecho que el problema se minimice y que no se tomen las medidas eficaces y adecuadas para solucionarlo.

El alto índice de rotación de personal ha perjudicado a la empresa con desperdicio de tiempo, altos costos que se implementan en el proceso de inducción, y principalmente en la fuga de conocimiento ya que la competencia contrata a los trabajadores desempleados de Electrobahía Cía. Ltda. haciendo uso de la información que les proporcionan para que de esta manera se logre utilizar la misma metodología que se implementa en las instalaciones.

Al no contar con un buen análisis en el proceso de selección y reclutamiento varios trabajadores han abandonado las instalaciones a los 2 o 3 meses de ser contratados, aduciendo que una de las causas es la fuerte carga horaria, por lo que se fue implementado medidas para que esta sea menos intensa. Las medidas que se tomaron para reducir el problema fueron:

- Disminuir la carga horaria
- Aumentar el tiempo de los almuerzos
- Pausas activas para disminuir el estrés laboral

Los resultados que se obtuvieron fueron significativos sin embargo desde entonces ha persistido el alto porcentaje de rotación.

Con el presente trabajo se pretende investigar si realmente el sub- sistema de reclutamiento y selección de personal no se realiza sobre bases objetivas, verificar si realmente representa un riesgo para la organización y además dotar a la organización de un manual para que este sub-proceso se realice de una manera adecuada.

1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ACTUAL

Tabla 1: Listado de Ex colaboradores Enero 2013-Agosto 2014

NOMINA DE PERSONAL	CARGO
ALMEIDA MANCHENO MARÍA FERNANDA	TESORERO/A
ANDRADE BRAVO GUILBER RODRIGO	EJECUTIVO/A DE VENTAS
ANDRADE MOROCHO CARMEN MARISOL	AUXILIAR CONTABLE
BARONA BARONA JOSÉ LUIS	JEFE/A DE ALMACEN SUC 7
BAUTISTA ROJAS ZULEMA PATRICIA	DIRECTOR/A DE TT. HH.
BOEZIO BERNAL KATHERIN GABRIELA	AUXILIAR CONTABLE
BORJA FERREÑO MARÍA AGUSTA	SECRETARIA
CABEZAS PAREDES ALFREDO RICARDO	IMPULSADOR/A AMBATO
CASTRO ADRIANO FANNY CAROLINA	CAJERA
CAVA GUAYANLEMA MARCO VINICIO	EJECUTIVO/A DE VENTAS
CEPEDA ANDRADE MERY JANETH	SERVICIO AL CLIENTE
CHANGO SÁNCHEZ VILMA SUSANA	ASISTENTE COMERCIAL
COLCHA AUCANCELA BERTHA SUSANA	AUXILIAR CONTABLE
ERAZO DOMÍNGUEZ VERÓNICA PATRICIA	SECRETARIA
FALCONÍ PAZMIÑO FABIÁN FERNANDO	EJECUTIVO/A DE VENTAS
FALQUEZ CHIRIBOGA ANDREA ESTEFANÍA	ASISTENTE DE GERENCIA
GARCÍA CEVALLOS MAURICIO GERMÁN	EJECUTIVO/A DE VENTAS
GARZÓN PRADO ANDREA CECILIA	JEFE/A DE ALMACEN SUC 7
GRANIZO DONOSO HÉCTOR JAVIER	DISEÑADOR/A GRÁFICO /A
GUARACA CAJAMARCA MARÍA PAULINA	IMPULSADOR/A PUYO
GUAYANLEMA CHÁVEZ IVONNE GABRIELA	SECRETARIA
GUERRERO SAYAY MARÍA DE LOS ÁNGELES	EJECUTIVO/A DE VENTAS
HARO OROZCO PEDRO ADRIÁN	JEFE/A DE ADQUISICIONES
MIÑO ANDINO MARIANA ELIZABETH	EJECUTIVO/A DE VENTAS
MONAR SOLÓRZANO MANUEL MESÍAS	JEFE/A DE ALMACEN PUYO
MOPOSITA GUAMÁN MARCO VINICIO	CONTADOR /A
MOPOSITA VALVERDE JENNY PATRICIA	CAJERA
MORA CHUNLLO MARÍA ELENA	CAJERA
PAZ TAGUA CARLOS ANDRÉS	ASISTENTE SERVICIOS GENERALES
PINCHÚ HERAS OLGA MARÍA	CAJERA
RAMOS PARRA MARÍA JOSÉ	TESORERO/A
RAMOS ZAVALA GINA ELIZABETH	JEFE/A DE ALMACEN SUC 7
REYES VALLE LUZ VERÓNICA	EJECUTIVO/A DE VENTAS
RIVERA PEÑAFIEL ANA MARÍA	ASISTENTE DE MARKETING
SALGUERO BAUTISTA GLADYS LISET	SERVICIO AL CLIENTE
SAMANIEGO RODRÍGUEZ VANESA PAULINA	ASISTENTE DE MARKETING
TIERRA ESCUDERO SILVIA JEANNETH	TESORERO/A
VALDIVIEZO PAREDES BYRON JAVIER	EJECUTIVO/A DE VENTAS
VALLEJO ALLAUCA HERNÁN OSWALDO	EJECUTIVO/A DE VENTAS
VÁSCONEZ VARGAS JOSÉ LUIS	COBRADOR
VERGARA ZURITA HEIDY ELIZABETH	ASISTENTE DE MARKETING
VIZUETE MORENO MARÍA EUGENIA	AUXILIAR CONTABLE
YAMBAY VALLEJO ANA LUCÍA	JEFE/A DE ADQUISICIONES
ZAMBRANO SAMPEDRO JIMENA MAGALY	CAJERA

Fuente: Departamento de Talento Humano Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Para analizar el problema actual se solicitó al Departamento de Talento Humano el listado del personal que dejó de laborar en Electrobahía. Cía. Ltda., en el período Enero 2013 a Agosto 2014, toda esta información fue investigada con anterioridad en la página virtual del IEES.

Para comprender de mejor manera, se procedió a realizar el Diagrama de Pareto, en donde se logra visualizar en el gráfico, lo más trascendental que ha ocurrido en la empresa durante el período en el que se realizó la investigación, es decir, se alcanza a distinguir lo más y menos importante, para de esta manera encaminarse en las categorías más significativas, enfatizando los puestos que han generado mayor rotación tanto en el año 2013 como en el 2014 en Electrobahía Cía. Ltda.

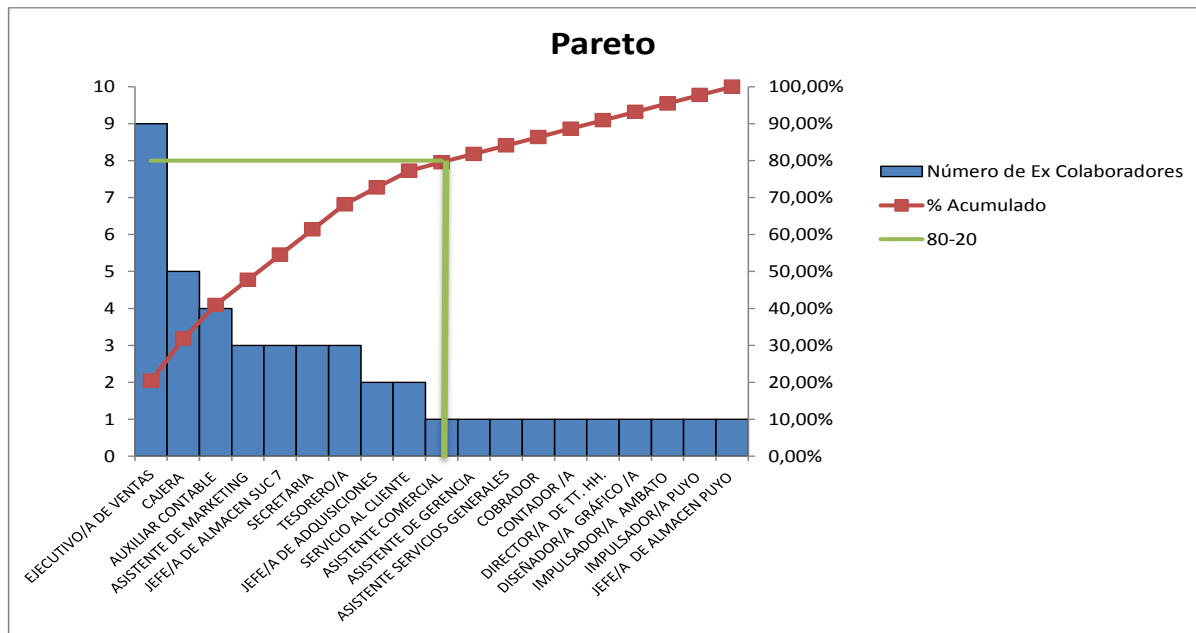
Tabla 2: Distribución de ex colaboradores por cargo Período Enero 2013 a Agosto 2014

Cargo	Número de Ex Colaboradores	Porcentaje acumulativo	Porcentaje
EJECUTIVO/A DE VENTAS	9	20,45%	20,45%
CAJERA	5	31,82%	11,36%
AUXILIAR CONTABLE	4	40,91%	9,09%
ASISTENTE DE MARKETING	3	47,73%	6,82%
JEFE/A DE ALMACEN SUC 7	3	54,55%	6,82%
SECRETARIA	3	61,36%	6,82%
TESORERO/A	3	68,18%	6,82%
JEFE/A DE ADQUISICIONES	2	72,73%	4,55%
SERVICIO AL CLIENTE	2	77,27%	4,55%
ASISTENTE COMERCIAL	1	79,55%	2,27%
ASISTENTE DE GERENCIA	1	81,82%	2,27%
ASISTENTE SERVICIOS GENERALES	1	84,09%	2,27%
COBRADOR	1	86,36%	2,27%
CONTADOR /A	1	88,64%	2,27%
DIRECTOR/A DE TT. HH.	1	90,91%	2,27%
DISEÑADOR/A GRÁFICO /A	1	93,18%	2,27%
IMPULSADOR/A AMBATO	1	95,45%	2,27%
IMPULSADOR/A PUYO	1	97,73%	2,27%
JEFE/A DE ALMACEN PUYO	1	100,00%	2,27%
TOTAL DE PERSONAL	44		100,00%

Fuente: Departamento de Talento Humano Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

**Gráfico 1: Diagrama de Pareto de puestos con mayor índice de rotación
Período Enero 2013 a Agosto 2014**



Fuente: Departamento de Talento Humano Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Mediante el análisis del Diagrama de Pareto se logró constatar que los puestos que han sufrido mayor índice de rotación en los dos últimos años son los siguientes:

- Ejecutivo de Ventas
- Cajera
- Auxiliar Contable
- Asistente de Marketing
- Jefe/a de Almacén Sucursal 7
- Secretaria
- Tesorero/a
- Jefe de Adquisiciones
- Servicio Al Cliente
- Asistente Comercial

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL

El reclutamiento y selección de personal en las empresas es clave y fundamental para su funcionamiento, de esta forma se elige a las personas idóneas que directamente estarán manipulando información relevante y confidencial de las empresas, por ende a este subproceso se le debe dar la importancia necesaria para así evitar la fuga de información vital.

Mediante la observación se pudo constatar que el manejo actual de reclutamiento y selección de personal de Electrobahía Cía. Ltda., se ha ido desarrollado de una manera informal y empírica es decir, que se ha ido operado de acuerdo a las necesidades elementales que por el pasar del tiempo la empresa ha percibido, siendo un problema constante ya que en los últimos años se ha visto una considerable rotación de personal y por ende fuga de información incontrolable.

A continuación se detallan los pasos que en la actualidad la empresa Electrobahía Cía. Ltda., trata al momento de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal:

1. Existe necesidad de cubrir un puesto de trabajo.
2. Los Directores y Supervisores tienen la potestad de sugerir a posibles colaboradores que podrían asumir la vacante, se comunica a Gerencia General.

3. En la reunión semanal de Directores Departamentales, los Supervisores conjuntamente con Gerencia General deciden promocionar al candidato interno o no.
4. Si la decisión no es favorable para el candidato interno, el Gerente General dispone al Asistente de Talento Humano que se realice la búsqueda de la vacante.
5. El Asistente de Talento Humano coloca los perfiles de las vacantes existentes en la cartelera de la empresa, para que los trabajadores que deseen se auto postulen.
6. El Asistente de Talento Humano coloca los requerimientos de las vacantes en la bolsa de trabajo www.computrabajo.com.ec para considerar a postulantes externos.
7. Se receptan los currículums vitae mediante correo electrónico en Talento Humano o de manera personal en Secretaría, la misma que entrega todos los días la información receptada a la Asistente de Talento Humano. La principal información suministrada por el postulante es la siguiente:
 - Copias de título profesional en el caso de poseerlo.
 - Copias de la cédula y papeleta de votación
 - Copias de cursos, seminarios etc.
 - Copias de certificados de trabajo.
8. De las carpetas receptadas la Asistente de Talento humano preseleccionan las que cumplan con los requisitos mínimos de la vacante solicitada.
9. La Asistente de Talento Humano coordina con la Directora encargada fijar fecha y horario de la entrevista, luego procede a comunicar al postulante.
10. El día de la entrevista el aspirante llena el formato DTH022. (Anexo 1).
11. Pasa a la entrevista con la Directora encargada de Talento Humano (e), aplicando el siguiente lineamiento:

Datos personales: Nombre, edad, religión, estado civil, cargas familiares, edad de sus descendientes, residencia, título profesional, instituciones educativas a la que asistió tanto a

segundo, tercero y cuarto nivel si así es el caso, promedios obtenidos en sus estudios, cursos realizados, título profesional del cónyuge y lugar de trabajo etc.

Experiencia laboral: la experiencia se evalúa de acuerdo al cargo que postula, tiempo de permanencia en trabajos anteriores, motivo de cese, relación actual con jefes anteriores, logros obtenidos, actividades desempeñadas en los diferentes puestos.

Relación interpersonal: en este momento de la entrevista se realiza un interrogatorio al postulante tratando de obtener un alto grado de información de quien es la persona tanto dentro de su nivel de responsabilidad, de su vida afectiva y en el círculo que se desarrolla, así como conocer sus fortalezas, debilidades, prolongándose el diálogo cuando se encuentra una persona lo más afín posible a los requerimientos.

12. En el caso de que el entrevistador esté interesado en el postulante procede a explicar detalladamente las funciones, derechos y obligaciones del probable futuro colaborador de la empresa.

13. Existen ciertos puestos en donde la decisión es directa de la directora encargada de talento humano; como por ejemplo (ejecutivos de ventas, cajeras, estibadores, choferes, auxiliar de limpieza, etc.).

14. Cuando las vacantes son de conocimientos específicos y técnicos y especialmente puestos administrativos la encargada de talento humano pide al jefe de área o gerente general una entrevista con los preseleccionados como por ejemplo

(asistente de servicios generales, auxiliares contables, asistente comercial, directores de talento humano, director financiero etc.)

15. Los jefes de área tienen una segunda entrevista con los postulantes y realizan preguntas de acuerdo a las funciones a desempeñar en el área respectiva.

16. Después de las dos entrevistas se toma una decisión en conjunto entre la Directora Encarga de Talento Humano y el jefe de área, de esta manera se elige al mejor postulante.

17. La Asistente de Talento Humano procede a realizar la referenciación de los candidatos, mismas que son de tipo personal, laboral y familiar. Los resultados de dicha investigación son transmitidos a la Directora.

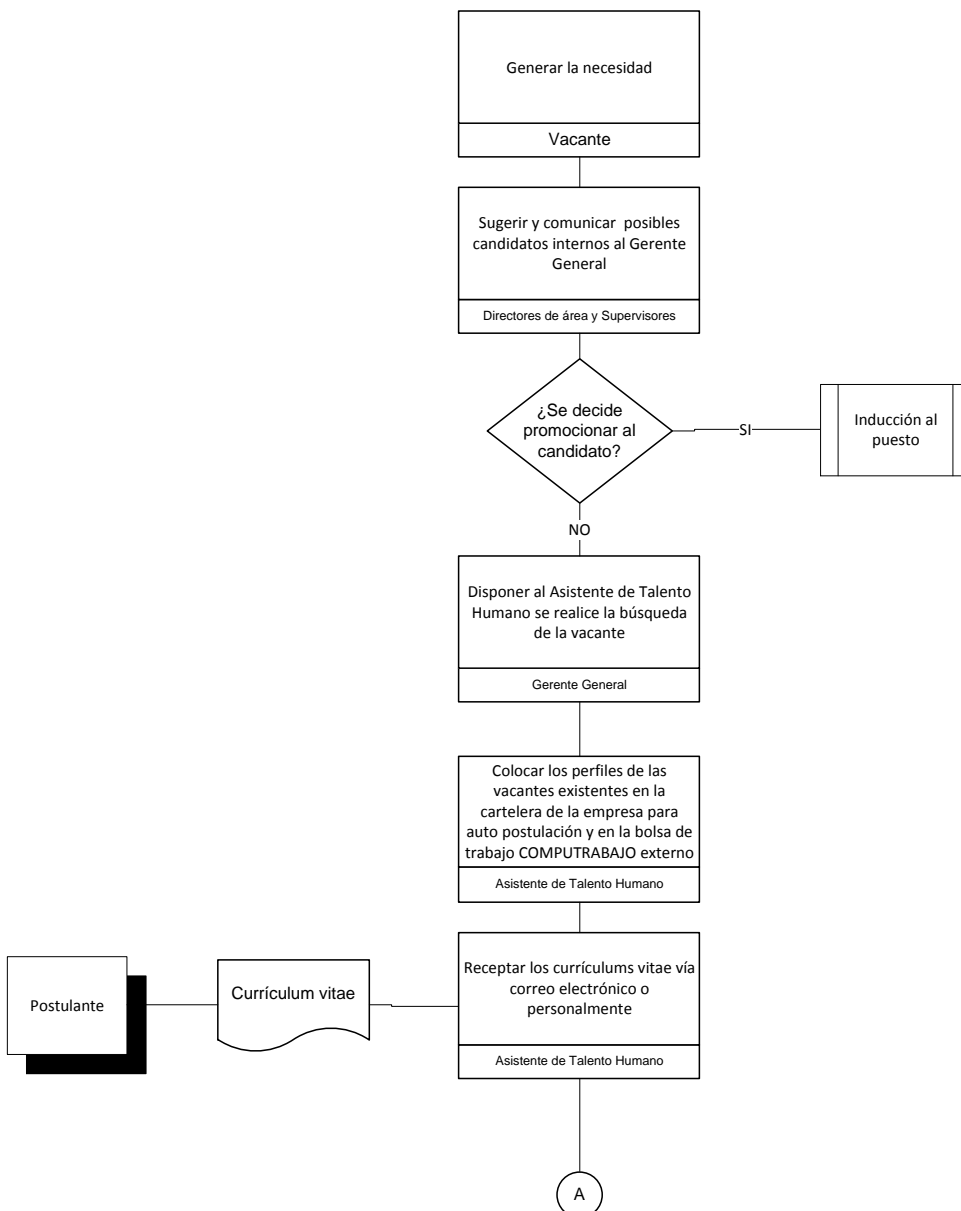
18. Con las referencias favorables y con la aprobación de la Directora Encargada de Talento Humano la Asistente se comunica con la persona seleccionada indicando la fecha y hora que se debe presentar a su puesto de trabajo.

19. Se realiza la contratación del nuevo trabajador, en donde se requiere la siguiente documentación como respaldo.

- Copia de la cédula y papeleta de votación a color.
- Copia de la cédula de cónyuge y cargas familiares menores a 18 años a color.
- Certificados laborales y personales.
- Memorándum notificando la apertura de una cuenta activa en el Banco Pichincha.

Gráfico 2: Flujo grama del Subproceso Actual 1/3

		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL
Código:	Proceso: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Página 1 de 3

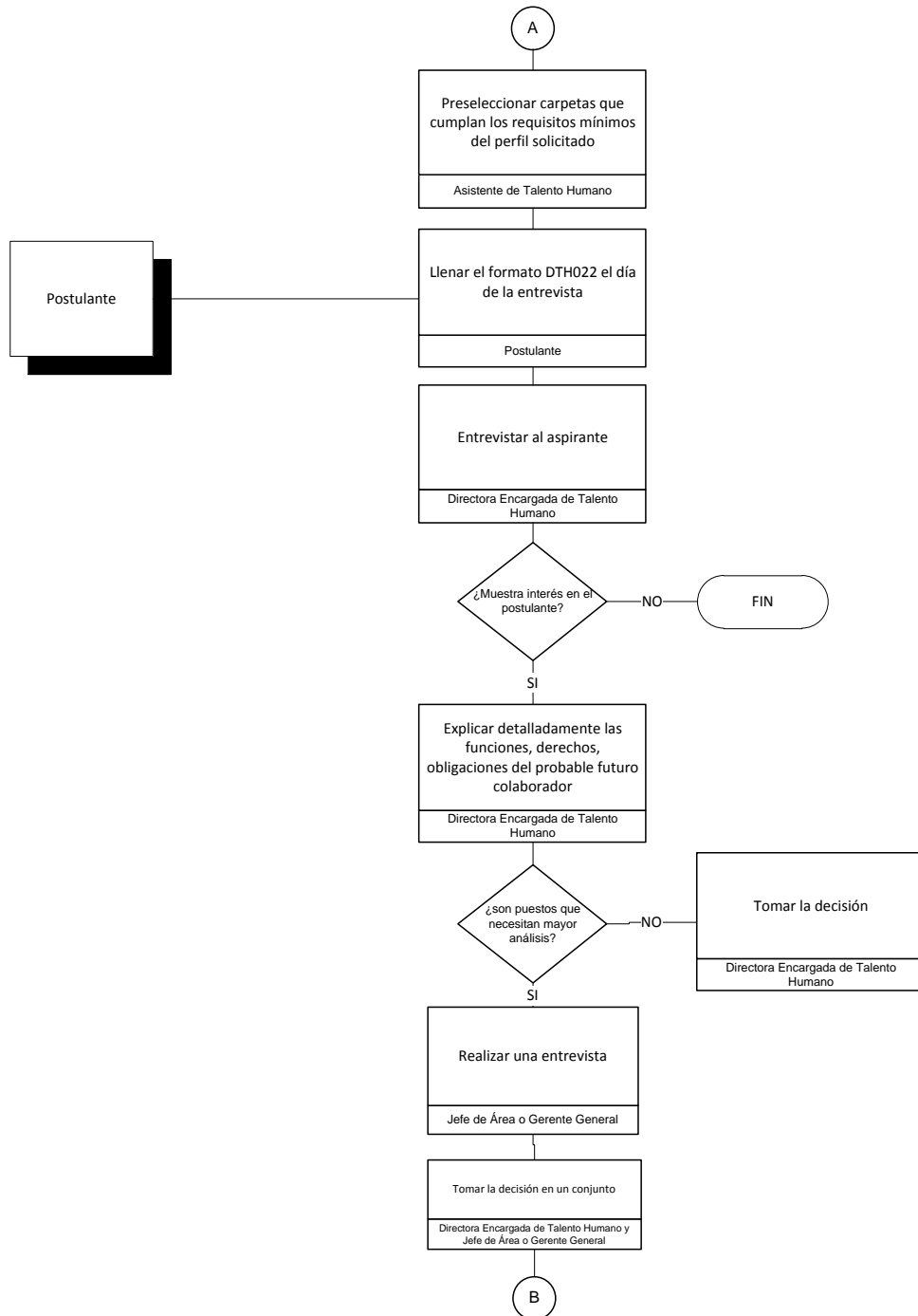


Fuente: Departamento de Talento Humano Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 3 : Flujo grama del Subproceso Actual 2/3

		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL
CÓDIGO	Proceso: RECUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Página 2 de 3

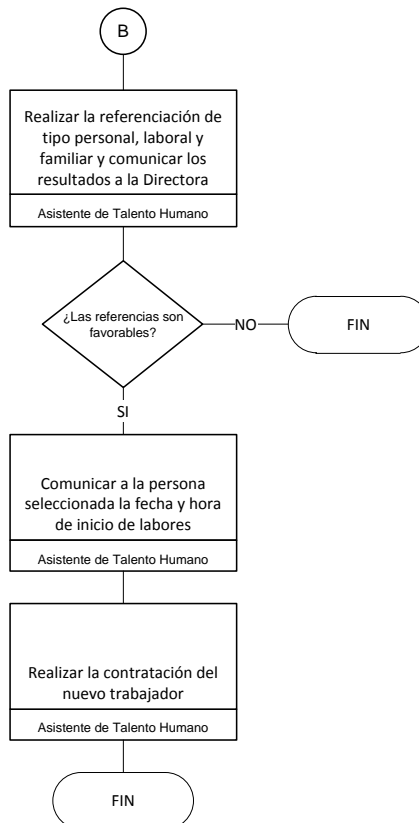


Fuente: Departamento de Talento Humano Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Gráfico 4: Flujo grama del Subproceso Actual 3/3

 ELECTROBAHIA CIA. LTDA.		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL
CÓDIGO	Proceso: RECUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Página 2 de 3



Fuente: Departamento de Talento Humano ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO ACTUALES USADOS

Para tener un mejor conocimiento del proceso actual se procede a realizar el modelo de encuesta que se presenta en el Anexo 2.

Para efectuar la presente encuesta se consideró a Jefes de Áreas, Directores, Gerente, Supervisores, Asistente de Talento Humano, Asistente de Gerencias, Tesorera ya que son las personas que presentan mayor preocupación al momento de reclutar y seleccionar personal.

1.3.1 Encuesta

Al realizar la encuesta se hicieron preguntas abiertas como cerradas, es por eso que únicamente en las preguntas cerradas existe una explicación gráfica por la fácil interpretación, mientras tanto en las demás preguntas únicamente se da una conclusión breve de resultados.

Pregunta 1

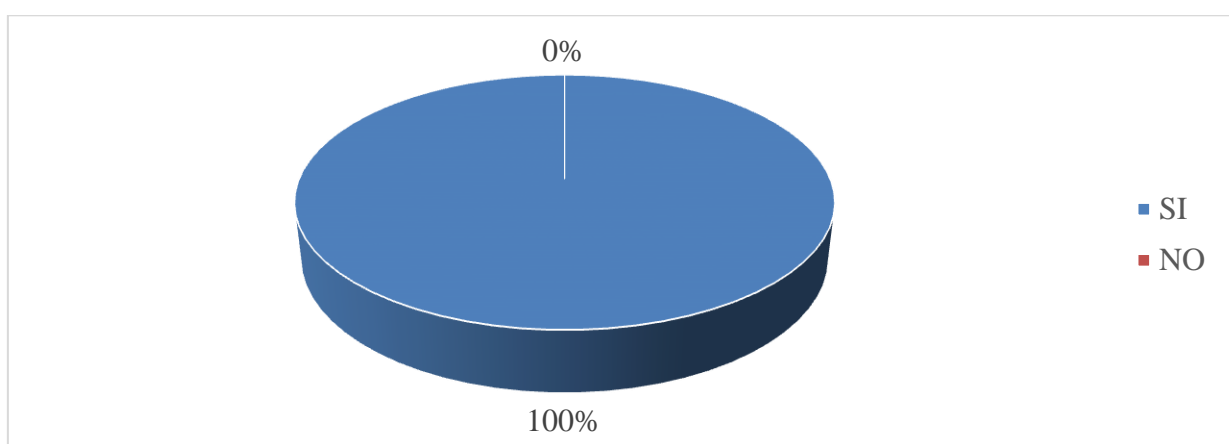
¿Actualmente existe un Departamento de Talento Humano en Electrobahía Cía. Ltda.?

Tabla 3: Resultados de Encuesta -Pregunta # 1

Opción	Resultado
Sí	11
No	0

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 5: Resultados de Encuesta - Pregunta # 1

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Con un 100% del resultado se evidencia un conocimiento sobre la existencia del Departamento de Talento Humano, en las observaciones la gran mayoría de los encuestados muestran preocupación por la ausencia de un Director de Talento Humano, y la poca capacitación en el área.

Pregunta 2

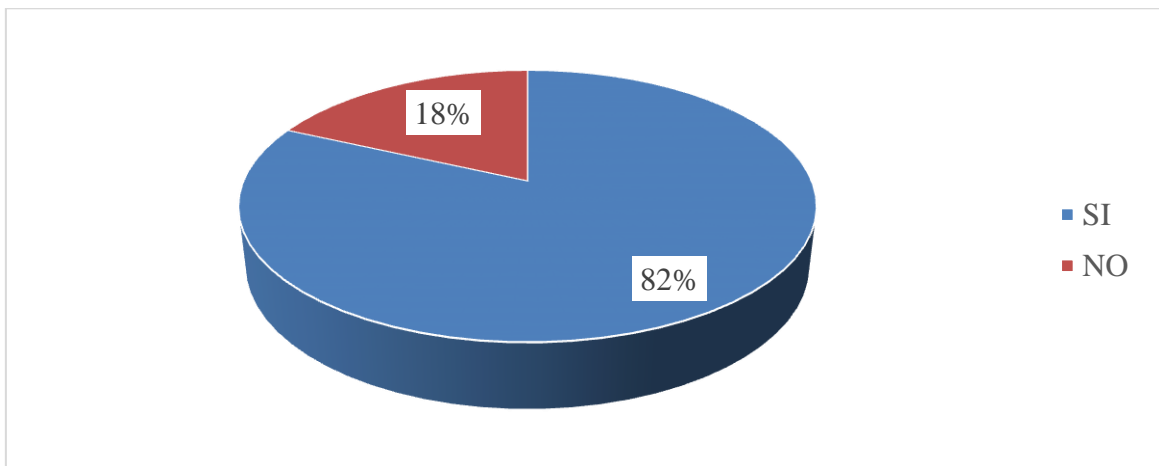
¿Existen políticas y procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos?

Tabla 4: Resultados de Encuesta -Pregunta # 2

Opción	Resultado
Sí	9
No	2

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 6: Resultados de Encuesta - Pregunta # 2

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

La mayoría respondió afirmativamente la existencia de políticas y procedimientos en Electrobahía Cía. Ltda., para reclutamiento y selección de ejecutivos, entre las observaciones más significativas mencionan la falta de análisis y mejoramiento del proceso, asimismo que las actuales políticas no son aplicadas a cabalidad por el departamento actual.

Pregunta 3

¿Cuál es el procedimiento (Formal o Informal) actual para reclutar personal y quién está a cargo?

En este aspecto los encuestados no tiene conocimiento aptos sobre el tema, entre los pasos que mencionaron son los siguientes:

- Generar la necesidad aceptada por la Gerencia General.

- Publicar en medios de comunicación masivo y bolsas de empleo.
- Recepción de carpetas.
- Llamar a las entrevistas.

La persona que está a cargo es la Asistente de Talento Humano.

Pregunta 4

¿Cuál es el procedimiento (Formal o informal) actual para evaluar el personal que aplica en la compañía, refiriéndonos específicamente a entrevistas y aplicación de pruebas/referencias?

Analizan los factores relevantes de cada uno de los aspirantes como formación académica, experiencia con relaciones a fin de la vacante que está postulando, una relación interpersonal para evaluar la actitud que tienen el candidato y comunicándose con referencias de ámbito personal, familiar y laboral.

Pregunta 5

¿Tiene claro en qué se diferencia un perfil duro de un perfil blando al momento de reclutar o entrevistar personal?

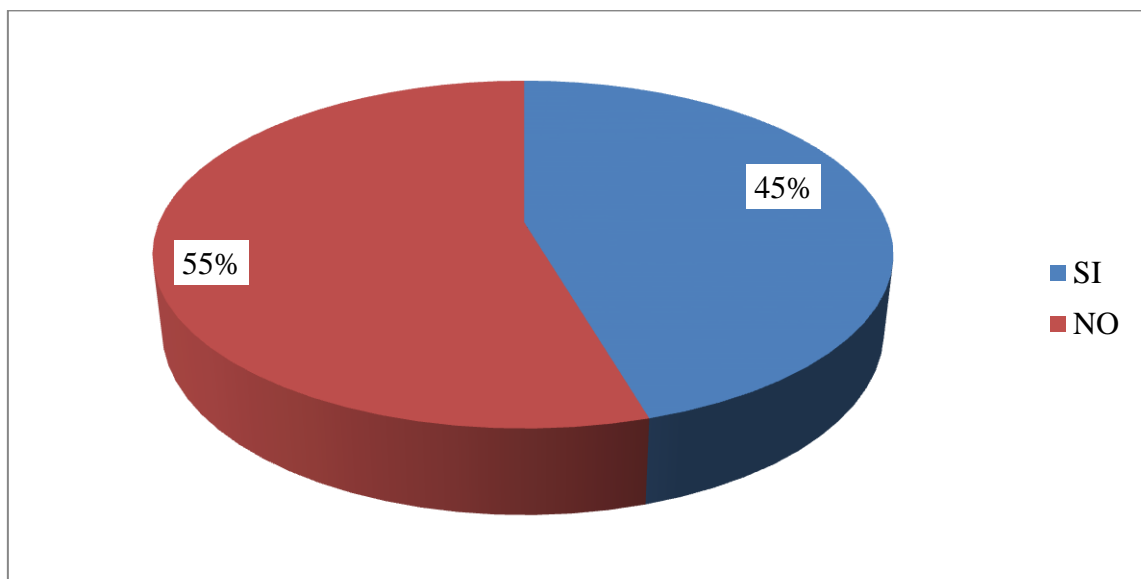
Tabla 5: Resultados de Encuesta -Pregunta # 5

Opción	Resultado
Sí	5
No	6

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 7: Resultados de Encuesta - Pregunta # 5



Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

La gran mayoría de los encuestados respondieron no saber las diferencias de un perfil duro y un perfil blando, cinco personas de un total de once respondieron conocer acerca del tema.

Pregunta 6

¿En la empresa existen perfiles de puesto?, de tenerlos, qué información precisan?

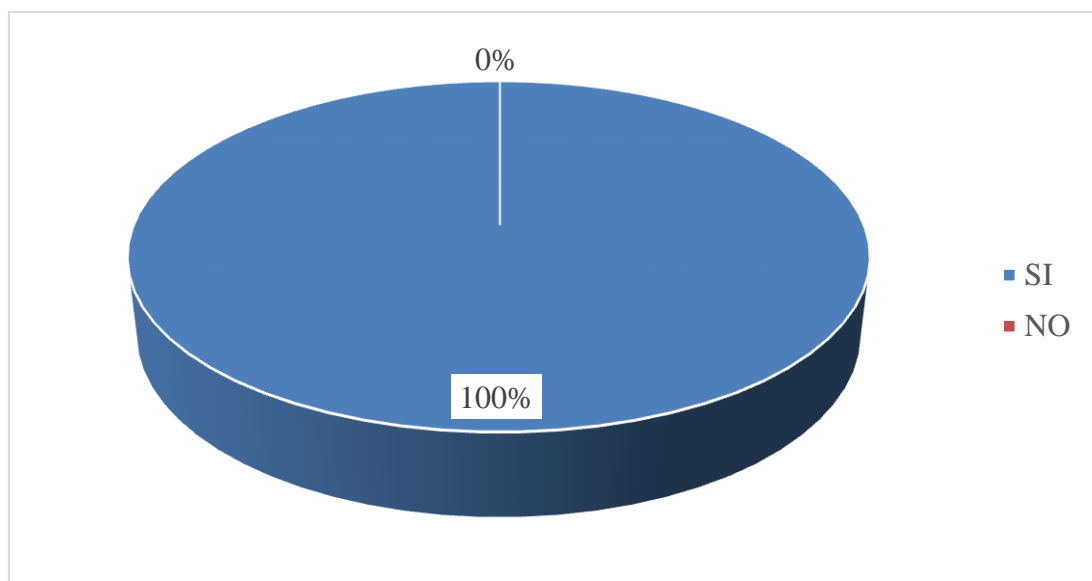
Tabla 6: Resultados de Encuesta -Pregunta # 6

Opción	Resultado
Sí	11
No	0

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 8: Resultados de Encuesta - Pregunta # 6



Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Todas las personas contestaron afirmativamente pero mencionaron que los perfiles actuales son muy básicos, dentro de la información que precisa es

profesión, experiencia, edad, nivel de estudios, sexo, actitud, características individuales, sueldo, horario.

Pregunta 7

¿Cómo se determinan las características personales y competencias administrativas (comportamientos) que debería tener el personal que ingresa a la compañía?

En su gran mayoría respondieron que va de acuerdo al cargo, importancia, necesidades, jerarquía, funciones en que se desempeña la vacante, además mencionaron que va de acuerdo al criterio de los accionistas basándose en la experiencia que han tenido por el transcurso del tiempo por el manejo del negocio.

Pregunta 8

¿En base a qué se determina la experiencia, formación y conocimientos del perfil?

Los encuestados respondieron de acuerdo al puesto de trabajo en que se va desempeñar la vacante, evaluando las necesidades, funciones y aporte de la misma.

Pregunta 9

¿Qué medios de reclutamiento se utilizan actualmente?

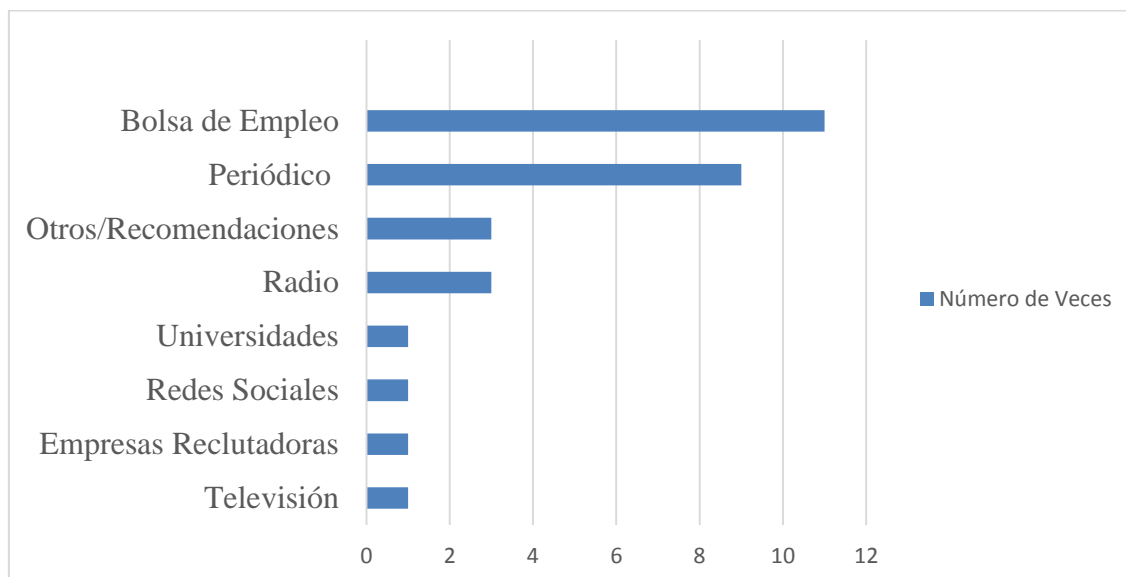
Tabla 7: Resultados de Encuesta -Pregunta # 9

Medio de Reclutamiento	Resultado- # veces que seleccionan la opción
Televisión	1
Empresas Reclutadoras	1
Redes Sociales	1
Universidades	1
Radio	3
Otros/Recomendaciones	3
Periódico	9
Bolsa de Empleo	11

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 9: Resultados de Encuesta - Pregunta # 9



Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Los resultados demuestran que los medios de reclutamiento más usados en Electrobahía. Cía. Ltda. son el periódico y la bolsa de empleo específicamente la red de Computrabajo, además con un menor rango radio y recomendaciones.

Pregunta 10

¿Se sigue algún esquema de preguntas al momento de realizar la entrevista de trabajo?

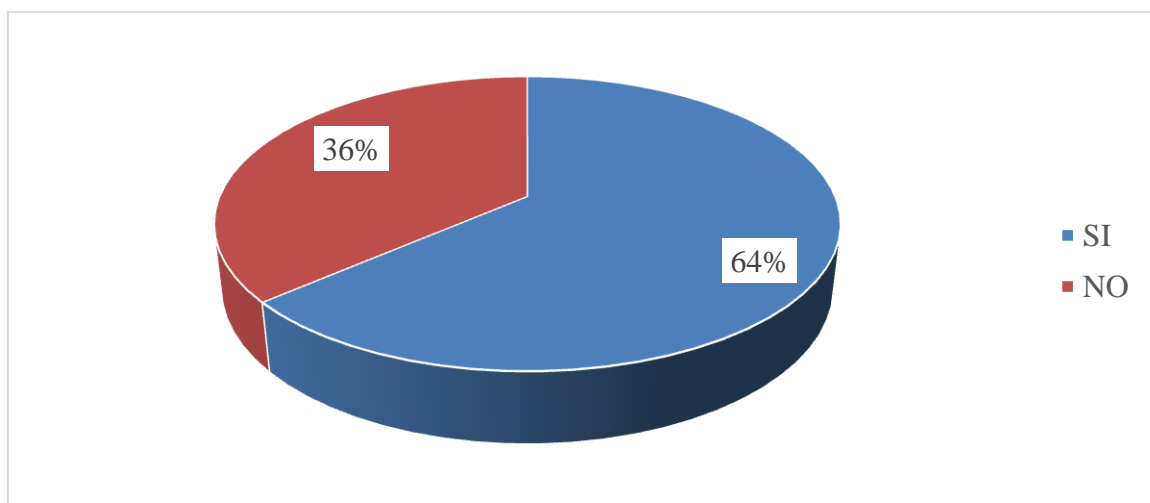
Tabla 8: Resultados de Encuesta -Pregunta # 10

Opción	Resultado
Sí	7
No	4

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 10: Resultados de Encuesta - Pregunta # 10



Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

La mayoría de las personas respondieron que sí se sigue un esquema a la hora de realizar las entrevistas de trabajo, sin embargo mencionaron que debe ser más profundo.

Pregunta 11

¿Se toma alguna clase de pruebas psicológicas a los postulantes?

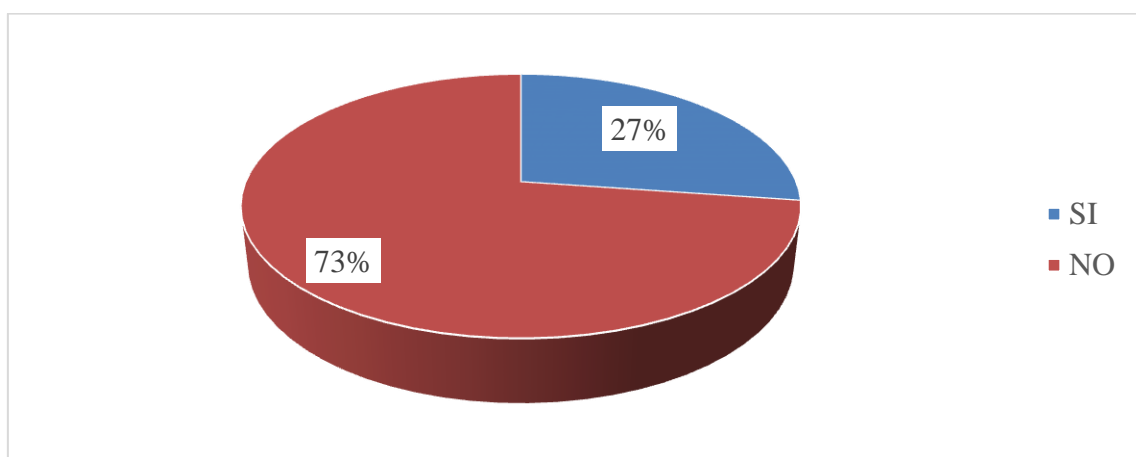
Tabla 9: Resultados de Encuesta -Pregunta # 11

Opción	Resultado
Sí	3
No	8

Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 11: Resultados de Encuesta - Pregunta # 11



Fuente: Encuesta al personal de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Actualmente no se están realizando pruebas psicológicas en Electrobahía Cía. Ltda. , pero en una única ocasión se implementó un test de personalidad y actitud.

Pregunta 12

¿Quién es el encargado de realizar la selección de una vacante?

Las personas que son encargadas de realizar la selección de una vacante son la Directora encargada de Talento Humano, Jefe de Área o Directo y Gerente General.

Pregunta 13

¿Quién es el encargado de realizar la contratación de una vacante y qué documentos se solicitan como respaldo al nuevo empleado?

La encargada de realizar la contratación de una vacante es la Asistente de Talento Humano, los documentos que pide como respaldo al nuevo empleado son:

- Copia de Cédula de Ciudadanía y papeleta de votación del nuevo colaborador.
- Copia de cédula de cónyuge e hijos menores de 18 años.

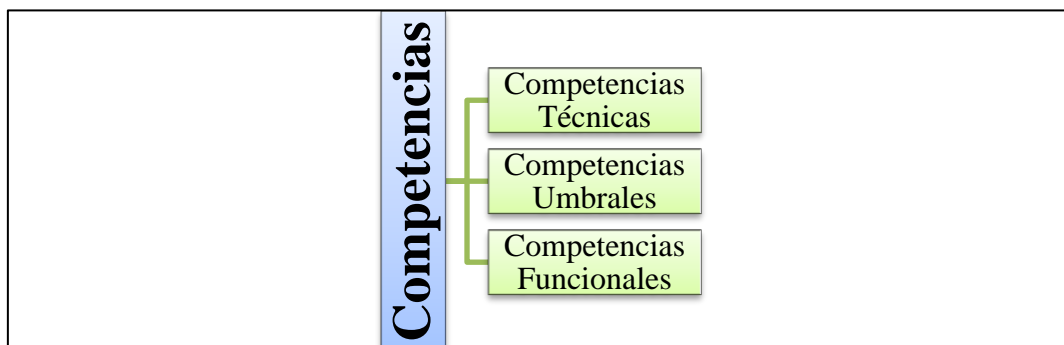
- Certificado de cuenta activa en el Banco Pichincha.
- Currículo Vitae con todas las copias que certifiquen lo expuesto: Copias de certificados laborales, certificados de referencias personales, copia de título profesional, copias de cursos y seminarios realizados, etc.

2. COMPETENCIAS

Según Martha Alles las competencias son “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles, 2012, pág. 47).

El estudio de las competencias es de suma importancia ya que estas guían a la organización a seleccionar los mejores candidatos de acuerdo a las características e intereses del puesto de trabajo, aquellas personas que den un desempeño superior en un determinada función, las competencias que analizaremos se mencionan en el gráfico 12, haciendo un énfasis sobre las competencias umbrales puesto que estas son las que todos los trabajadores de la organización deberán poseer sin depender el cargo o posición que ocupe dentro de la empresa.

Gráfico 12: Tipo de Competencias



Fuente: Selección por Competencias (Martha Alles)

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

2.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS

Este tipo de competencias se definen como aquellas que están relacionadas directamente con habilidades y conocimientos técnicos, estas varían de acuerdo al puesto en que se desempeñe el trabajador.

Las habilidades son aquellas actividades que una persona sabe hacer correctamente como por ejemplo realizar una declaración de Impuestos en el caso de un Contador y los conocimientos es lo que una persona sabe acerca de un tema, como por ejemplo en el mismo caso del contador Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría.

Como se señaló anteriormente estas competencias varían de acuerdo al cargo, las competencias técnicas no van a ser las mismas para un Contador que para un Director Financiero ya que son diferentes áreas y por ende se van a desarrollar otro tipo de conocimientos y destrezas.

Las competencias técnicas son importantes ya que si no se tiene el conocimiento adecuado es difícil que la persona se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo, son importantes pero no imprescindibles, en el caso de no poseerlas el candidato simplemente podría capacitarse en los temas que desconoce y que requiere la compañía.

2.2 COMPETENCIAS UMBRALES

Las competencias umbrales son aquellas características de personalidad que deben estar inmersas en todos los colaboradores de la compañía, sin importar en cargo o función desempeñada.

Martha Alles en su libro Diccionarios de Competencias las define como cardinales y se detallan 20 tipologías, hay que tomar en cuenta que estas variaran de acuerdo a la cultura organizacional que posee la empresa, la misma que está influenciada directamente con el mercado nacional.

Luego de haber estudiado, investigado y analizado en libros, varias páginas web y de la observación realizada en la empresa se concluye que las competencias que se detallan a continuación son las que tienen mayor influencia en relación a las competencias umbrales.

2.2.1 Comunicación

La comunicación es la capacidad del receptor para interpretar de manera positiva la información proporcionada y hacer entender asertivamente el contenido de la misma a otras personas, para llegar a tener esta capacidad el sujeto debe saber escuchar, entender, preguntar y saber transmitir dicha información. La comunicación incluye la habilidad de comunicarse por escrito de una manera clara y breve, ya que va a existir ocasiones en donde se

necesitará enviar correos electrónicos, presentar análisis en donde la precisión y sencillez de comunicarse correctamente será muy importante. (Alles, 2012)

2.2.2 Orientación de Servicio al Cliente

Vocación para descubrir, abordar y solucionar necesidades de clientes externos o internos, visualiza inmediatamente los requerimientos o inquietudes del usuario, se encarga personalmente de satisfacer las necesidades con rapidez y eficiencia así de esta manera dar soluciones esperadas a los problemas suscitados, además de influir en las demás personas a mantener una actitud alta de servicio al cliente. (Alles, 2012)

2.2.3 Compromiso

Capacidad que tiene la persona para asumir como propios los objetivos de la organización, trabaja, previene y supera problemas que intervinieran con el logro de objetivos de la empresa, cumple con sus tareas en bien de la misma.

El compromiso involucra un alto grado de esfuerzo físico, mental y emocional para conseguir resultados excelentes y satisfactorios en beneficio de los objetivos organizacionales. (Alles, 2012)

2.2.4 Trabajo en Equipo

Capacidad que tiene el colaborador para ayudar a los demás, relacionarse con sus compañeros para lograr los objetivos, no únicamente preocuparse por las tareas propias sino también por las del equipo y de las diferentes áreas de la organización, es decir actuar en un conjunto.

La persona que trabaja en equipo alienta a sus compañeros a compartir responsabilidades, demuestra un alto nivel de desempeño, además que se preocupa por cumplir los objetivos organizacionales. (Alles, 2012)

2.2.5 Iniciativa

Capacidad para actuar con eficacia y eficiencia, percibir problemas o futuras crisis y de forma inmediata plantear soluciones e ideas, actuar con creatividad y aportar con opciones innovadoras para la solución de las mismas, tener iniciativa únicamente no significa percibir problemas es además palpar y anticipar oportunidades que puedan beneficiar a la organización.

Iniciativa es la “capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al

máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.” (Alles, 2012, pág. 181).

2.2.6 Integridad

Capacidad para mantener un comportamiento moral aceptable socialmente, es decir una persona honesta, intachable y pulcra ante los demás.

Según Pablo Boul “Integridad es la capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.” (Boul, 2009)

2.2.7 Orientación al Logro

Capacidad para culminar los objetivos planteados, guiar el trabajo para obtener resultados dentro o superiores al estándar, destreza para establecer objetivos, metas y propuestas, estas deben estar controladas con indicadores de gestión que midan los resultados alcanzados.

Una persona que tiene orientación al logro actúa con rapidez y perspicacia ante las necesidades de su organización, no siente temor al plantearse objetivos desafiantes y ambiciosos para llevar a cabo la obtención de sus resultados. (Alles, 2012)

2.3 COMPETENCIAS FUNCIONALES

Como su nombre lo indican las competencias funcionales son aquellas que se desarrollan de acuerdo a las funciones o actividades específicas que se desempeñan en cierto cargo o área de trabajo.

Estas clases de competencias dependerán llanamente del lugar o funciones que desempeñe en colaborador, es decir variarán dependiendo la posición.

3. LEVANTAMIENTO DE PERFILES

3.1 CONCEPTOS GENERALES

3.1.1 Definición de Perfil de Puesto

El perfil de puesto es un lineamiento en donde se enlistan la misión, requerimientos o necesidades del puesto, las funciones principales y las responsabilidades que una persona debe poseer para ejercer correctamente las labores indispensables en un lugar de trabajo.

Con el perfil de puesto se puede mantener una estructura para diseñar entrevistas adecuadas y determinar si cierto candidato es el indicado para desempeñarse en el cargo.

Dentro de la información más importante que debe llevar un perfil de puesto es la siguiente:

- **Deberes y Responsabilidades:** Se debe tener amplios conocimientos de los deberes y responsabilidades que está a cargo la persona, se deberá

observar y conversar con la persona que esté desempeñando las funciones en esa instancia, además de hablar con el jefe inmediato para tener una pauta de lo piensa sobre la importancia del puesto.

- **Experiencia Previa:** Detallar si es necesario que el postulante tenga poca o amplia educación y experiencia, valorar cual tiene mayor significancia, detallar que clase de experiencia y educación previa necesitan las personas para desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo.
- **Ubicación del puesto en el Organigrama:** Un perfil de puesto debe tener establecido el organigrama del puesto en que se va a desempeñar, es decir a que niveles dará respuestas de sus actividades y cuando sea el caso que personas le reportarán resultados. En este punto es aconsejable dibujar el organigrama para que exista una mayor comprensión del mismo.

3.1.2 Definición de Perfil de Puesto por Competencias

El perfil de puesto por competencias es un esquema en donde se detallan las habilidades, conocimientos y sobre todo los comportamientos y actitudes que debe tener un colaborador al momento de desempeñarse en su puesto de trabajo.

En un perfil de puesto por competencias además de determinar las competencias técnicas se incluyen las competencias umbrales y funcionales, es decir es un perfil más amplio de la vacante y por ende de mayor análisis

que un perfil de puesto normal. El perfil que se usará como esquema para detallar los cargos con la propuesta actual será el que se demuestra. (Anexo 3).

3.2 LEVANTAMIENTO DE PERFILES ACTUALES

En base a las necesidades y requerimientos mínimos de la empresa se estructuraron los siguientes perfiles que varían de acuerdo al cargo que los colaboradores desempeñan dentro de la institución.

3.2.1 Perfil Actual Asistente de Gerencia



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Asistente de Gerencia

NATURALEZA DEL TRABAJO:

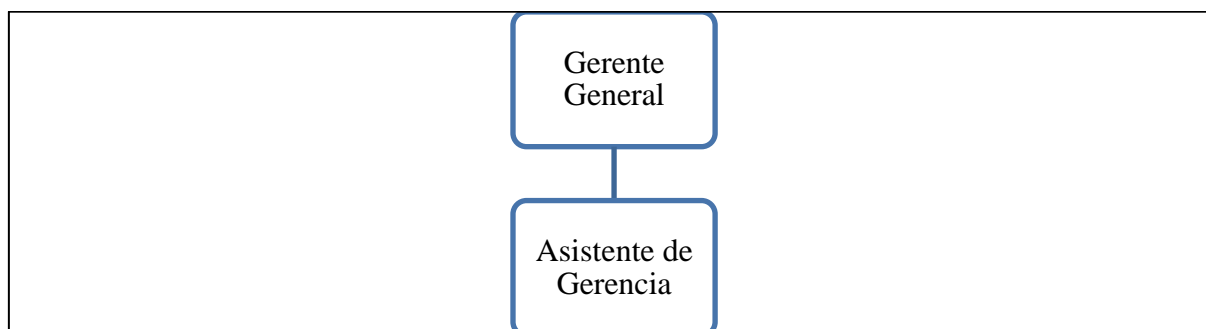
Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones emitidas por el Gerente General con eficiencia y en tiempo establecido de todos los departamentos de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**Tabla 10: Dependencia y sectores de reporte- Asistente de Gerencia**

Dependencia:
Gerencia
Sectores de Reporte:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 13: Organigrama de la Asistencia de Gerencia**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar novedades del correo electrónico.
- Manejar la agenda del Gerente General y reunirse todo los días para gestionar actividades.
- Actualizar el manual de procedimientos.

- Actuar como secretaria y llevar el control de actas de las reuniones semanales.
- Pasar comunicados de Gerencia al personal o a la persona que va dirigido.
- Controlar el cumplimiento de las actividades del Técnico de Seguridad Laboral.
- Elaborar memorándums de Gerencia General.
- Organizar el archivo de Gerencia General (Pagos Impuestos, Patentes, Contratos de Arrendamiento, Reglamentos, Pagos de Permisos, Venta de Bienes, Escrituras, etc.)
- Revisar documentación firmada por Gerencia.
- Actualizar el mapa de llaves de toda la empresa.
- Asistir a eventos en representación de Gerencia General.
- Coordinar con las diferentes áreas de la empresa las actividades a ejecutar y controlar su cumplimiento de acuerdo al cronograma establecido.
- Presentar informe de ejecución de actividades de las distintas áreas.
- Estar pendiente que los auspicios aprobados sean entregados y coordinar actividades extracurriculares en las que participa el personal de la empresa.
- Coordinar, convocar y supervisar la ejecución de las reuniones solicitadas por Gerencia.
- Vigilar que los lineamientos del manual de procedimientos se estén ejecutando correctamente e instruir al personal en caso de que existan dudas del mismo.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones que Gerencia dicte excepto en aquellas que se indique lo contrario.
- Receptar quejas y dudas de los clientes internos y comunicar directamente a Gerencia.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Asistente de Gerencia.
- Estimular la cultura organizacional de la empresa, con calidad en los objetivos y valores compartidos dentro del esquema de trabajo establecido por la Gerencia General.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.
- Velar por la imagen de la empresa.

Complementarias

- Conocer las labores del Gerente General para que en el caso de ausencia se maneje la administración normalmente.
- Conocer las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa, tipos de financiamiento para que en caso de apoyo en las sucursales se realice inmediatamente.
- Ser back-up de Secretaría en la hora de almuerzo.

- Revisar documentación enviada por valija en ausencia de la Gerencia General.

Tabla 11: Perfil del Cargo- Asistente de Gerencia

Formación Básica					
Ingeniero en Administración de Empresas o a fines.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de Office, Relaciones Humanas, Conocimientos básicos en Leyes, Procesos, Buen nivel de redacción.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Industriales, Servicios (entidades privadas)					
Número de Años:					
2 años en cargos similares					
Periodo de Adaptación:					
6 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad	X				
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas			X		
Desarrollo y autodesarrollo del Talento		X			
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico			X		
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.2.2 Perfil Actual Asistente de Servicios Generales



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Asistente de Servicios Generales

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Coordinar, gestionar y ejecutar las actividades de los distintos departamentos de la empresa para mantener la buena imagen y un eficiente desenvolvimiento de la misma.

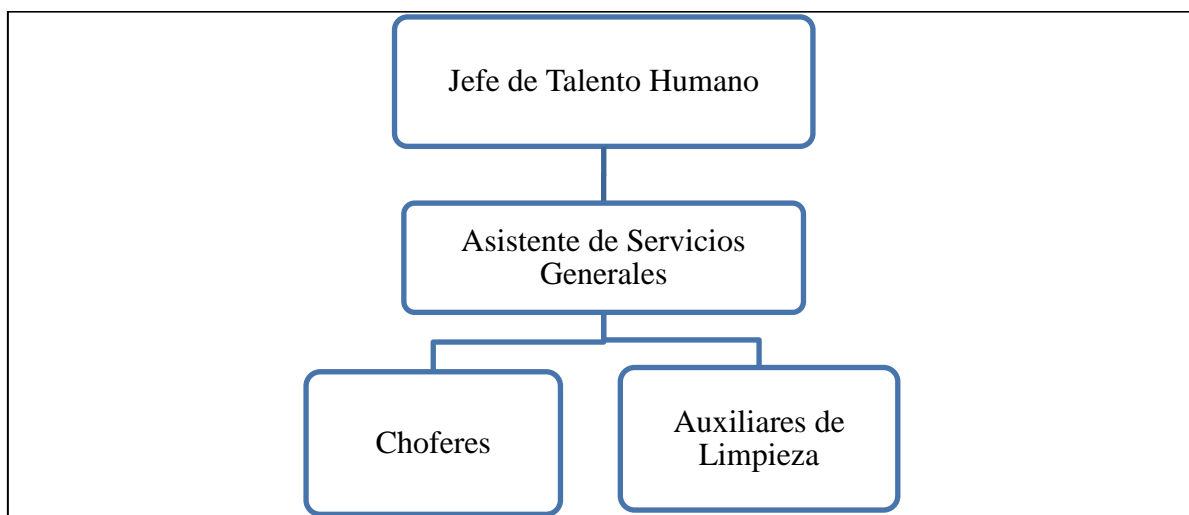
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 12: Dependencia y sectores de reporte- Asistente de Servicios Generales

Dependencia:
Jefe de Talento Humano
Sectores a Cargo:
Choferes
Auxiliares de Limpieza

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Organigrama:**Gráfico 14: Organigrama del Asistente de de Servicios Generales**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar correos electrónicos examinando las novedades pendientes.
- Revisar facturas de proveedores de servicios y procesar los pagos correspondientes.
- Coordinar y supervisar la ejecución de trabajos de remodelación, mantenimiento de edificios, vehículos, mobiliario, equipo de oficina y más instalaciones generales.
- Gestionar arreglos de cambio de llaves y entregar a gerencia copias de las mismas.
- Controlar y coordinar el pago de servicios básicos.

- Comprar bienes y suministros para todos los departamentos de la empresa.
- Realizar y legalizar contratos de arriendo, obra cierta, servicios profesionales, publicidad, uniformes y todos los relacionados a su función.
- Controlar y dar apoyo a la actual gestión de Seguridad Ocupacional.
- Planificar, realizar inspecciones físicas y de documentación de vehículos, además dar soluciones a las novedades que se pueden encontrar.
- Realizar los permisos para la correcta circulación de los vehículos, (Matrícula, SOAT, Permiso de circulación en la ciudad de Quito).
- Efectuar trámites pertinentes en caso de accidentes de tránsito o pérdida del vehículo.
- Iniciar el proceso de auto consumo de la empresa y hacer el seguimiento hasta que el bien se encuentre asignado a la persona que corresponde.
- Controlar el consumo de los servicios básicos, combustibles, suministros de oficina.
- Planificar, controlar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades móviles.
- Controlar el pago de patentes y permisos de funcionamiento de los almacenes.
- Custodiar la documentación concerniente a los pagos de guardianía y fiscalizar que sean cancelados correctamente por la empresa contratada.
- Supervisar la limpieza y aseo de las instalaciones de la empresa y vehículos.

- Entregar y recibir vehículos que estarán o se encontraban a cargo de los choferes.
- Custodiar y revisar las hojas de ruta de los móviles.
- Controlar inventarios de suministros de oficina, limpieza y vehículos.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a reuniones esporádicas con Gerencia, Mandos Medios, Directora de Talento Humano encargada.
- Receptar quejas y dudas de los clientes internos y proveedores, dar una solución inmediata y en caso de continuidad del problema comunicar directamente a Gerencia.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Asistente de Servicios Generales
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa y proveedores.

Complementarias

- Conocer las labores del Jefe de Talento Humano para que en el caso de ausencia se maneje normalmente el departamento.

- Conocer las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa, tipos de financiamiento para que en caso de apoyo en las sucursales se realice inmediatamente.

Tabla 13: Perfil del Cargo- Asistente de Servicios Generales

Formación Básica					
Ingeniero, Licenciado, Técnico o Tecnólogo en Administración de Empresas, Contabilidad o a fines.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de Office, Bases legales de Contratos, Mecánica, Manejo de Proveedores y conocimiento de servicios generales, Contabilidad Básica, Estadística básica.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Industriales, Servicios.					
Número de Años:					
1 año en cargos similares					
Periodo de Adaptación:					
3 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas			X		
Desarrollo y autodesarrollo del Talento				X	
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.3 Perfil Actual Auxiliar Comercial



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Auxiliar Comercial

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Velar por el correcto funcionamiento de los convenios, siendo multidisciplinario en las diferentes actividades que requiere el cargo.

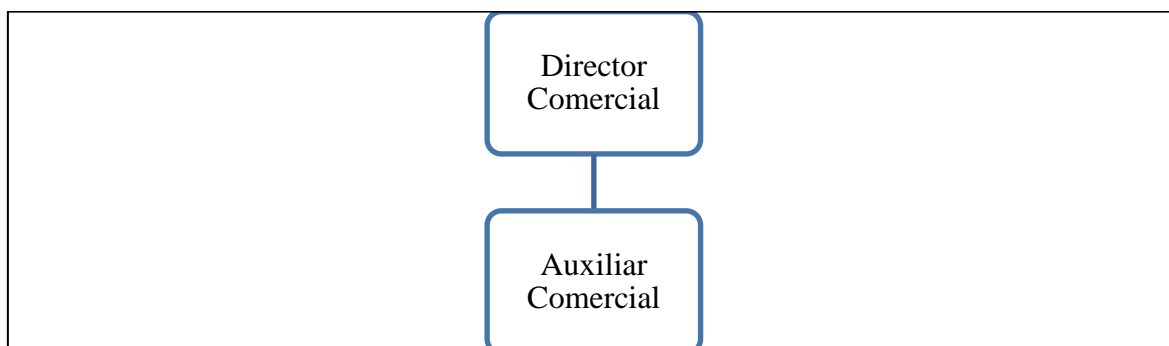
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 14: Dependencia y sectores de reporte – Auxiliar Comercial

Dependencia:
Director Comercial
Sectores de Reporte:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 15: Organigrama del Auxiliar Comercial**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar correos electrónicos examinando las novedades pendientes.
- Manejar, buscar y gestionar los convenios de la empresa (Público y Privado).
- Realizar planillas de convenios para emitir el cobro según el cronograma especificado por la empresa.
- Realizar los contratos de convenios (Requisitos y políticas).
- Mantener activos los diferentes convenios de la empresa, buscando comprometer a los clientes y para que de esta manera sigan realizando compras.
- Velar por el cumplimiento de pagos de los diferentes convenios y velar por no mantener cartera vencida.

- Enviar el depósito de los convenios y dar de baja las planillas ya cobradas.
- Controlar los movimientos de las planillas y en el caso de problemas dar pronta solución en el caso de que se susciten.
- Dar seguimiento y pronta solución a la cartera vencida.
- Organizar las diferentes exhibiciones que se realizan con convenios.
- Mantener activos los convenios (cambio de autoridades, caducidad de convenios).
- Ser el gestor de motos vendidas en la empresa (matriculación).
- Manejar, actualizar constantemente la documentación en el SERCOP y participar activamente en todo el proceso (Proveedores del estado).

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Auxiliar Contable.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos.

Complementarias

- Conocer las diferentes leyes que afectan directamente a la generación de convenios.

- Conocer las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa, tipos de financiamiento para que en caso de apoyo en las sucursales se realice inmediatamente.

Tabla 15: Perfil de Cargo – Auxiliar Comercial

Formación Básica					
Ingeniero, Técnico o Tecnólogo Comercial o Bachiller en Contabilidad o Administración de Empresas.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de office, Conocimientos de la plataforma de compras públicas SERCOP.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Servicios (entidades privadas o públicas)					
Número de Años:					
1 año de experiencia en cargos similares.					
Periodo de Adaptación:					
2 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencia Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento			X		
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.4 Perfil Actual Auxiliar Contable- Inventarios



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Auxiliar Contable – Encargado de Inventarios

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Resguardar de los bienes de la empresa, su correcto uso y asignación

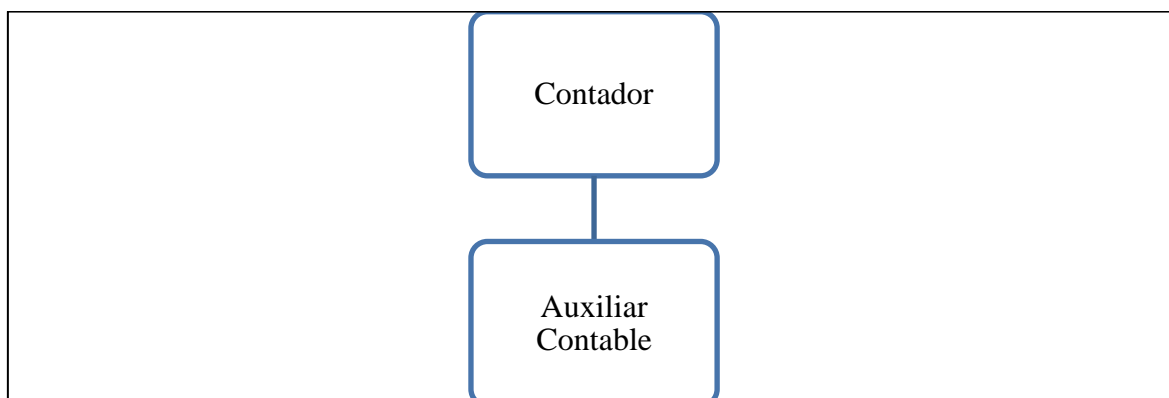
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

**Tabla 16: Dependencia y sectores de reporte – Auxiliar Contable/
Inventarios**

Dependencia:
Contador
Sectores de Reporte:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 16: Organigrama del Auxiliar Contable/ Inventarios**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Recalcular los costos de la mercadería de la empresa al sistema.
- Revisar los negativos de las sucursales.
- Cuadrar el módulo de Compras (Contabilidad- Inventarios)
- Realizar ingresos de mercadería y activos fijos a la Contabilidad de la empresa.
- Codificar los activos fijos de la empresa.
- Realizar transferencias de mercadería a la dependencia que corresponda.
- Entregar y Recibir bienes en caso de ingreso o salida de algún colaborador.
- Realizar el ingreso de compras a la Contabilidad de la empresa.

- Transferir suministros a las sucursales que lo requieran (Libretines, facturas, plásticos stretch, cinta de embalaje, cinta para la impresora de barras)
- Controlar diariamente el uso de suministros en el sistema.
- Controlar la caducidad de documentos, abastecer en caso de ausencia del mismo.
- Gestionar la compra de suministros faltantes (libretines, facturas, notas de crédito, débito, comprobantes de retención, DF015, plástico stretch, cintas de embalaje, etc.)
- Realizar semanalmente la planificación de viajes de los camiones para entrega de mercadería a las sucursales que no se encuentra en la ciudad de origen de la casa Matriz.
- Revisar diariamente las novedades que se detallan en el correo electrónico.
- Controlar los autoconsumos mensuales de todas las instancias.
- Ingresar al sistema Productos en Servicio Técnico y Retirados.
- Llevar el control de documentación de mercadería a las diferentes sucursales y bodegas (guías de remisión, ingresos a bodega, transferencias).
- Custodiar bienes que no son utilizados regularmente.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.

- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Auxiliar Contable.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Custodiar el orden de los documentos de Contabilidad.
- Colaborar al Departamento Contable en las actividades que el Contador solicite.
- Programar grupos de descargo en caso de que llegue grandes cantidades de mercadería a bodega.
- Ser back-up en Bodegas cuando lo amerite.

Tabla 17: Perfil de Cargo- Auxiliar Contable/Inventarios

Formación Básica					
Ingeniero o Licenciado en Contabilidad o Administración de Empresas.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de Office, Conocimiento de Depreciaciones de Activos, Cálculos del IVA, Conocimiento básico de la página del SRI.					
Dominio de Inglés:				N/A	
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Industriales, Servicios (entidades privadas o públicas)					
Número de Años:					
1 año en cargos similares					
Periodo de Adaptación:					
3 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente			X		
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa			X		
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas					
Desarrollo y autodesarrollo del Talento				X	
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.5 Perfil Actual Auxiliar Contable 1



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Auxiliar Contable

NATURALEZA DEL TRABAJO:

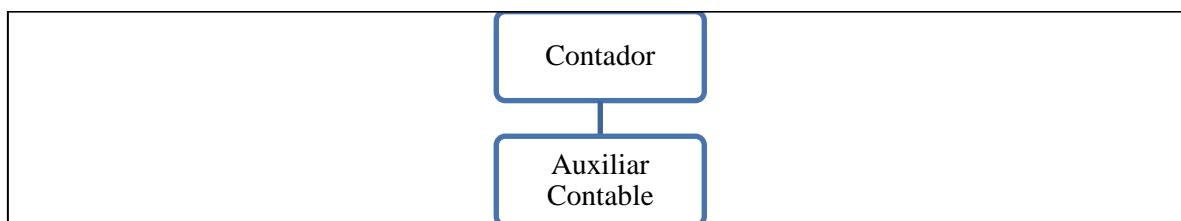
Registrar y verificar los movimientos contables y demás tareas encomendadas con eficiencia y eficacia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 18: Dependencia y sectores de reporte – Auxiliar Contable

Dependencia:
Contador
Sectores de Reporte:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 17: Organigrama del Auxiliar Contable**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar las novedades existentes en el correo electrónico de la empresa.
- Registrar facturas de servicios (arriendos, compras de suministros y materiales.
- Registrar facturas de mercaderías.
- Revisar la autorización de descuentos de las facturas.
- Verificar que la documentación sea igual a la que se ha registrado en el sistema por parte de las cajeras.
- Revisar los reportes de caja diaria de cada uno de los almacenes (Reporte Diario de Ventas- Depósitos- Notas de Crédito- Notas de Débito- Boucher- Recibos de Caja- Títulos de Propiedad- Recibos de Cobrador- Facturas)
- Registrar los depósitos en el sistema contable

- Realizar los comprobantes de egresos por pago a proveedores.
- Contabilizar los Boucher y dar de baja las retenciones emitidas por los Bancos.
- Contabilizar Caja Chica de las diferentes sucursales.
- Registrar comprobantes de ingreso.
- Realizar comprobantes de diario por retenciones.
- Registrar facturas de autoconsumo.
- Archivar la documentación pertinente al cargo.
- Proporcionar en el caso de que requiera a Servicio Técnico las copias de facturas de los clientes que han presentado inconvenientes en sus productos.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Auxiliar Contable.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Custodiar el orden de los documentos de Contabilidad.

- Colaborar al Departamento Contable en las actividades que el Contador solicite.
- Ser back-up en las actividades de los diferentes auxiliares contables.

Tabla 19: Perfil de Cargo – Auxiliar Contable

Formación Básica					
Ingeniero, Licenciado en Contabilidad.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo de Microsoft Office, Conocimiento en la Página Web del SRI, Manejo de las páginas web de Instituciones Bancarias, Aplicación de las NIIFS, Ley de Régimen Tributario.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Industriales, Servicios (entidades privadas o públicas)					
Número de Años:					
1 año en cargos similares.					
Periodo de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente			X		
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa			X		
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas					
Desarrollo y autodesarrollo del Talento				X	
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.6 Perfil Actual Auxiliar de Bodegas



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Auxiliar de Bodegas

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ser responsable del manejo de la mercadería de la bodega asignada, organizar y custodiar eficientemente.

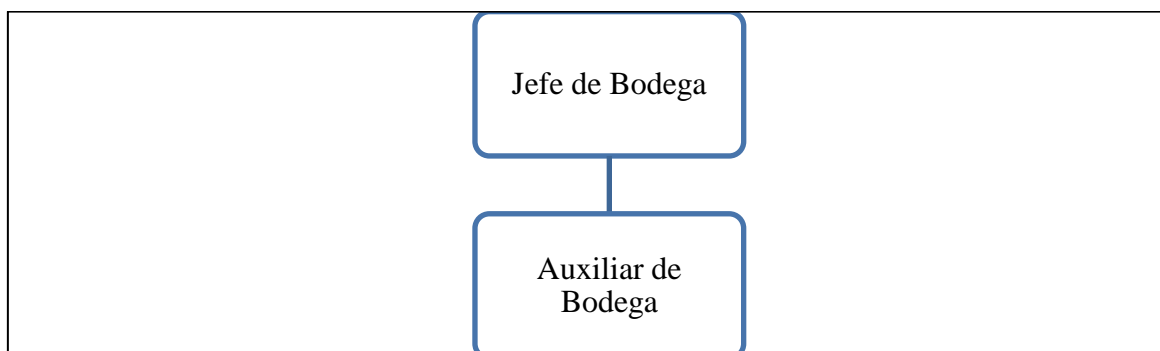
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 20: Dependencia y sectores de reporte- Auxiliar de Bodega

Dependencia:
Jefe de Bodega
Sectores a Cargo:
N/A

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 18: Organigrama del Auxiliar de Bodega**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar el correo electrónico para ver si es que existe alguna solicitud de mercadería.
- Organizar los productos de acuerdo a las diferentes líneas, modelos, marcas, etc.
- Recibir, revisar e ingresar nueva mercadería.
- Dar soporte en la entrega la mercadería a los Ejecutivos de Ventas para la venta correspondiente.
- Realizar la limpieza de su puesto de trabajo.
- Realizar control programado y flash de Inventarios.
- Ayudar a despachar mercadería para la exhibición en los almacenes.

- Ser responsable del buen manejo y correcta asignación interna de mercadería.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Auxiliar de Bodegas
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Ser back-up del Estibador y Jefe de Bodega en el caso que amerite.

Tabla 21: Perfil de Cargo - Auxiliar de Bodega

Formación Básica:					
Técnico o Tecnólogo en Administración de Empresas o cargos similares					
Conocimientos adicionales:					
Manejo básico del suite de Office, Manejo de Inventarios, Conocimientos de armado de productos, estar actualizado en avances tecnológicos.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia:					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Industrial (empresa privada o empresa pública)					
Complementario: Empresas de Electrodomésticos					
Número de Años:					
1 año					
Periodo de Adaptación:					
2 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación				X	
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo			X		
Iniciativa			X		
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad					X
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento					X
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo			X		

Fuente: Investigación directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.7 Perfil Actual de la Cajera



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Cajera

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Velar por la correcta facturación, cobros, notas de crédito y de débito que la empresa mantiene con sus clientes.

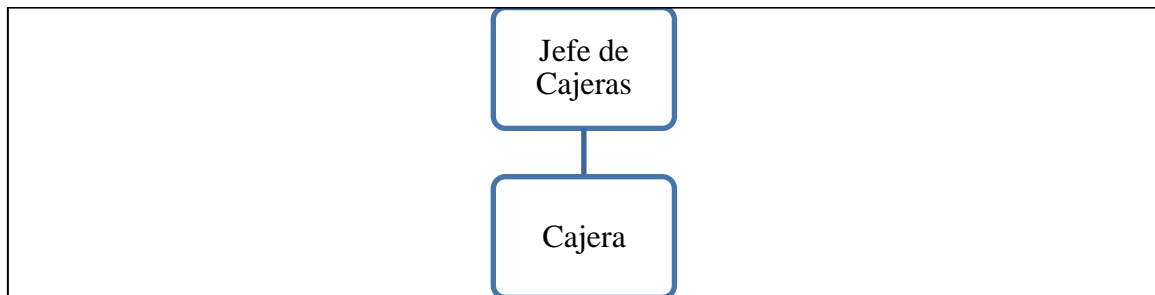
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 22: Dependencia y sectores de reporte - Cajera

Dependencia:
Jefe de Cajera
Sectores de Reporte:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 19: Dependencia y sectores de reporte - Cajera**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar las novedades del correo electrónico y dar pronta solución a problemas suscitados en el caso que amerite.
- Realizar la facturación de Ventas.
- Realizar los títulos de propiedad, recibos, notas de crédito, notas de débito, egresos de caja, vales de motos.
- Recibir la documentación del cliente para correcto respaldo de créditos.
- Realizar la limpieza de su puesto de trabajo.
- Facturar los bouchers de esta clase de ventas.
- Realizar llamadas de cartera vencida.
- Custodiar y archivar la documentación pertinente al cargo.
- Realizar el depósito de bouchers.

- Ingresar y mantener actualizado los datos de los clientes.
- Verificar que los bouchers mantengan las mismas cantidades que las facturas.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos de la Cajera
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- **Sucursal 2, Sucursal 4 , Sucursal 5 ,Sucursal 7, Sucursal 9 :** Ser back-up del Ejecutivos de Ventas en el caso que amerite.
- Ser back- up de la Jefe de Cajeras en el caso que amerite.

Tabla 23: Perfil del cargo - Cajera

Formación Básica					
Ingeniero, Licenciado, Técnico o Tecnólogo en Contabilidad y carreras afines.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de office, Conocimientos de Contabilidad Comercial, Curso de Servicio al Cliente, Conocimientos de Facturación, Conocimientos de Leyes de emisión de cheques y bouchers, Bueno manejo de recepción de dinero.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					X
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Entidades Bancarias, Empresa Industrial, Empresas de Servicios (Empresa privada o pública).					
Número de Años:					
6 meses en Manejo de Dinero, Cajera.					
Periodo de Adaptación:					
1 meses 15 días.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo			X		
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento					X
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo		X			

Fuente: Investigación directa de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.8 Perfil Actual Auxiliar de Sistemas



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Auxiliar de Sistemas

NATURALEZA DEL TRABAJO:

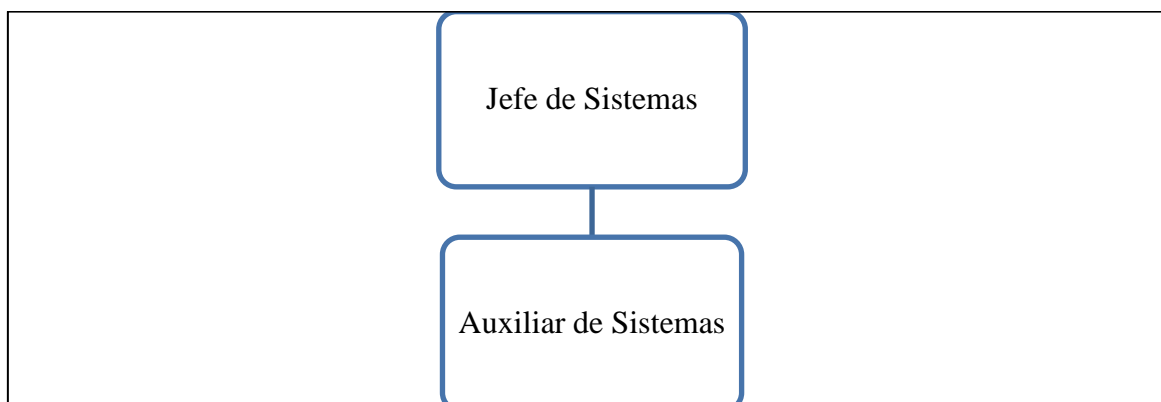
Administrar eficientemente los recursos tecnológicos tanto en hardware y software que la empresa posee.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 24 Dependencia y sectores de reporte – Auxiliar de Sistemas

Dependencia:
Jefe de Sistemas
Sectores a Cargo:
N/A

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 20: Organigrama del Auxiliar de Sistemas**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar las novedades del correo electrónico y dar pronta solución a problemas en el caso que amerite.
- Organizar los reportes emitidos por los sistemas.
- Detectar fallas técnicas de los equipos.
- Reportar las necesidades de insumos y materiales propios del área.
- Desarrollar aplicaciones mediante herramientas de productividad.
- Proporcionar apoyo logístico y técnico para las presentaciones y eventos.
- Mantener en orden los materiales y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

- Responder por el inventario de los equipos, herramientas de trabajo y de los materiales a su cargo.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Encender los equipos de seguridad eléctrica.
- Identificar las causas de los problemas que se presenten en los equipos, dando solución o alternativas.
- Preparar y acondicionar los equipos y accesorios para uso del personal.
- Elaborar y mantener actualizado el inventario de hardware (equipos) y software (programas) pertenecientes al departamento.
- Realizar informes donde se detalle el tipo de mantenimiento realizado y los arreglos o ajustes que se hicieron a la red, equipo o software, además de aspectos como la fecha, dependencia, número de equipo (por inventario), etc.
- Planificar y controlar los recursos informáticos disponibles, para su empleo óptimo.
- Mantener en orden los instrumentos y equipos de mantenimiento.
- Mantener e informar los stocks mínimos de materiales de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Codificar los programas asignados en el lenguaje(s) definido(s) por la jefatura.
- Dar soporte en la actualización de libros, manuales, existentes en la biblioteca y software utilitario del área.
- Sugerir modificaciones de los sistemas en fase de producción.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Auxiliar de Sistemas.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Ser back-up del Jefe de Sistemas en el caso de que amerite.
- Apoyar a la realización del presupuesto anual del departamento.

Tabla 25: Perfil de Cargo- Auxiliar de Sistemas

Formación Básica					
Ingeniero o Analista en Sistemas Informáticos.					
Conocimientos adicionales					
Conocimientos en lenguajes de programación (JAVA, PHP), manejo de bases de datos (ORACLE, SQL SERVER), Manejo de sistemas operativos (LINUX, WINDOWS), Curso de certificación en Redes, Manejo de Sistemas de Ofimática, Conocimientos en Seguridad de Redes.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					
Intermedio:				X	
Avanzado:					
Técnico				X	
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Servicios, Industrial. (Empresa privada o pública).					
Número de Años:					
3 años en cargos similares.					
Periodo de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente		X			
Compromiso		X			
Trabajo en equipo				X	
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua		X			
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento				X	
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico				X	
Temple y dinamismo		X			

Fuente: Investigación directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.9 Perfil Actual Contador



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Contador

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Mantener un correcto registro de todas las transacciones contables que realiza diariamente la empresa, aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados, con un adecuado soporte de la documentación.

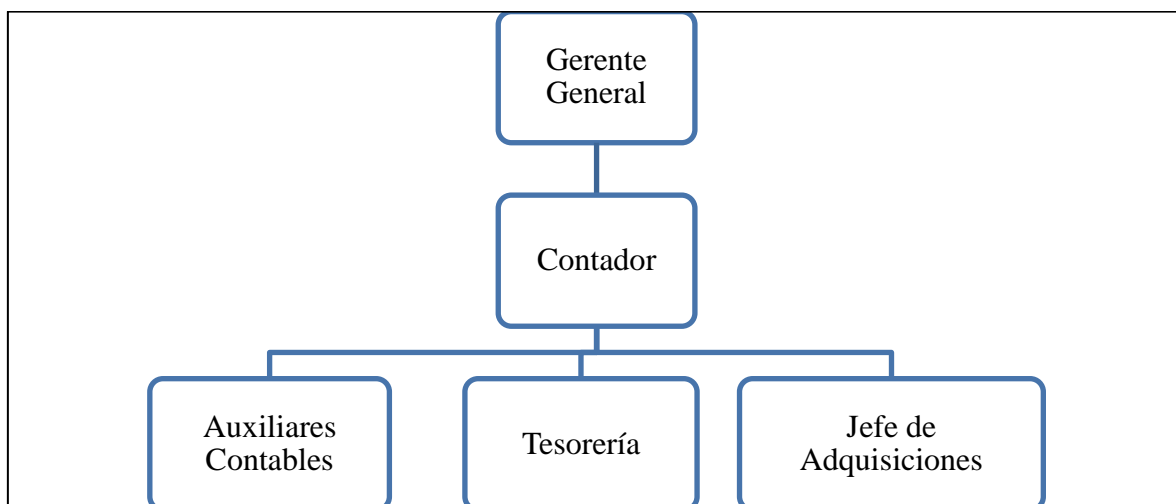
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 26: Dependencia y sectores de reporte – Contador

Dependencia:
Gerente General
Sectores de Reporte:
Auxiliares Contables
Tesorería
Jefe de Adquisiciones

Fuente: Organigrama de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 21: Organigrama del Contador**

Fuente: Organigrama de Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar novedades en el correo electrónico, solicitudes, disposiciones etc.
- Revisar la situación de Bancos en cuanto a cheques, depósitos y saldos actuales.
- Organizar el trabajo del departamento contable.
- Revisar comprobantes elaborados por los auxiliares contables, tesorería y adquisiciones.
- Realizar conciliaciones bancarias, revisión de inventarios, cuadros de cuentas, cuadros de módulos.
- Elaborar reportes de cheques protestados.

- Realizar cálculo de comisiones
- Realizar contabilización de nómina, provisiones, depreciaciones, jubilación patronal etc.
- Realizar la planificación semanal del puesto y revisión de la planificación del personal a cargo.
- Asistir a las reuniones semanales con los demás departamento y reportar actividades realizadas en el Departamento.
- Planificar controles esporádicos de inventarios conjuntamente con el Auxiliar Contable.
- Realizar controles ocasionales de arqueos de caja.
- Controlar la cartera vencida y por vencer con el Jefe de Cobranza.
- Dar el Visto Bueno a la elaboración de cheques por parte de Tesorería.
- Provisionar el pago de gastos y mercaderías de acuerdo a los cupos establecidos.
- Realizar declaraciones de impuestos a los entes de control (IESS,SRI, MRL, Superintendencia de Compañías).
- Revisar y Aprobar las planillas de XIII Y XIV.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Auxiliar Contable.

- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Organizar la documentación para la revisión anual de Auditoría Externa.
- Presentar la documentación societaria a la Superintendencia de Compañías.
- Ser back-up del Director Financiero.
- Realizar anualmente las declaraciones de impuestos municipales.
- Colaborar en la elaboración del informe anual de Gerencia
- Colaborar en la elaboración del presupuesto anual de los diferentes departamentos.

Tabla 27: Perfil del Cargo - Contador

Formación Básica					
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de office, conocimientos de la ley de régimen tributario interno, legislación laboral, NIIFS, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Buen manejo de las páginas web de entes de control.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					X
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Industriales, Servicios (entidades privadas).					
Número de Años:					
5 años.					
Periodo de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales:					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente					
Compromiso			X		
Trabajo en equipo			X		
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro		X			
Integridad		X			
Competencias Funcionales:					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad	X				
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas		X			
Desarrollo y autodesarrollo del Talento		X			
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico		X			
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.10 Perfil Actual Director Comercial



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Director Comercial

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Dirigir y controlar la correcta comercialización de las diferentes sucursales, diseñar nuevas estrategias de ventas y medir los resultados periódicamente.

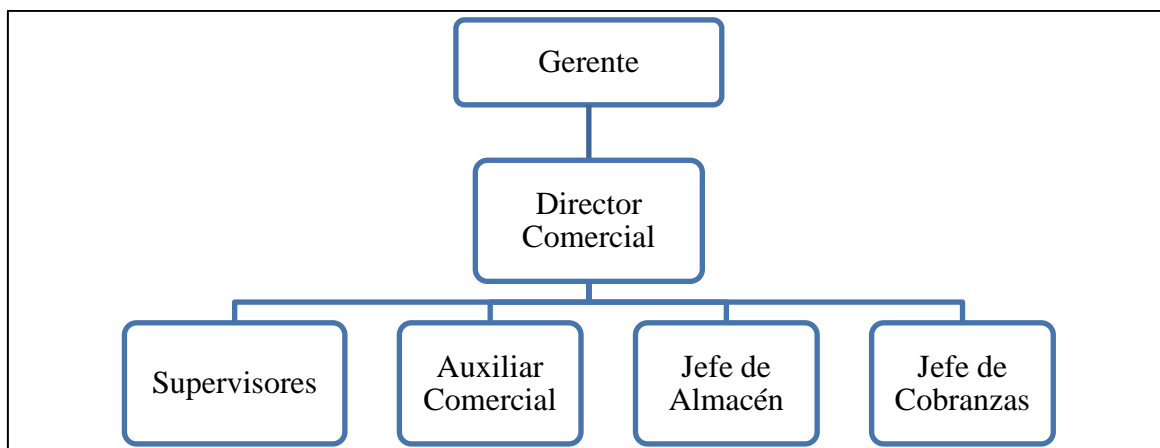
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 28: Dependencia y sectores de reporte – Director Comercial

Dependencia:
Gerente
Sectores a Cargo:
Auxiliar Comercial
Supervisores
Jefe de Cobranza
Jefes de Almacén

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 22: Organigrama del Director Comercial**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar los correos electrónicos revisando las novedades existentes (notas de crédito, precios para sucursal 8, informes).
- Controlar y Autorizar las actividades de los diferentes encargados.
- Autorizar compras de repuestos para artículos que pasan a la sucursal 8.
- Gestionar Servicio Técnico en el caso de que no exista pronta solución por el área encargada.
- Apoyar la gestión de nuevos convenios con diferentes instituciones.

- Asistir a las reuniones con diferentes instituciones para gestionar nuevos convenios.
- Autorizar precios especiales, revisando en el sistema si resulta aún rentable.
- Elaborar informes semanales, mensuales, anuales reportando las novedades a Gerencia (Reporte de Ventas, Marcas más Vendidas, Vendedor del Mes)
- Averiguar las diferentes tendencias del mercado para tener una mirada amplia de como se está manejando la competencia en el área de los Electrodomésticos.
- Buscar los nuevos productos que están saliendo en el mercado y gestionar su compra directamente con el departamento de Adquisiciones.
- Averiguar los productos que no son vendidos en las diferentes sucursales para transferir directamente al almacén Matriz.
- Poner las características de los productos para que los Ejecutivos de Ventas tengan una guía al momento de realizar sus Ventas.
- Asistir a reuniones con los diferentes Departamentos para resolver problemas (aproximadamente 2 semanales)
- Asistir mensualmente a las reuniones para realizar las promociones mensuales.
- Estar en la apertura y cierre de los almacenes para observar comportamientos de los colaboradores etc.
- Estar constantemente mirando la actitud de los colaboradores para ir tomando correctivos en el caso que amerite.
- Asistir a negociaciones comerciales con los proveedores.

- Establecer buenas relaciones entre los diferentes colaboradores y ser un mediador.
- Dar soporte en Ventas con clientes especiales.
- Planificar las capacitaciones al personal de ventas.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Director Comercial.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Complementarias

- Analizar nuevas ideas de expansión como ingreso de nuevos productos.
- Colaborar al departamento de crédito y cobranza en la recuperación de cartera vencida por créditos mal otorgados.

Tabla 29: Perfil del Cargo – Director Comercial

Formación Básica					
MBA Ingeniero o Licenciado Comercial o en Administración de Empresas.					
Conocimientos adicionales:					
Nivel intermedio en el manejo del suite de Office, Cursos o Conocimientos en PNL (Programación Neurolingüística), Conocimientos en Ventas y del Mercado, Conocimiento de Psicología del Vendedor, Comprador, Conocimientos en Relaciones Humanas, Conocimiento de Análisis Financiero, Fundamentos de Marketing.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					
Intermedio:					X
Avanzado:					
Técnico					X
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Empresa de Electrodomésticos (Empresa Privada)					
Número de Años:					
5 años en cargos similares					
Periodo de Adaptación:					
6 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación	X				
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo	X				
Iniciativa	X				
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad	X				
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento		X			
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo		X			
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico		X			
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.11 Perfil Actual Director de Marketing



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Director de Marketing

NATURALEZA DEL TRABAJO:

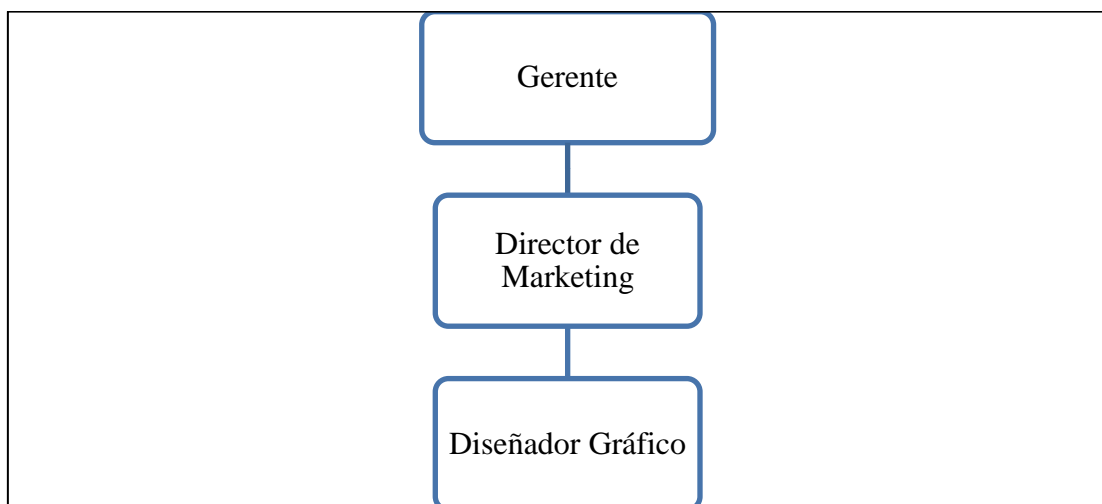
Promocionar los productos que comercializa la empresa por medio de la implementación de actuales técnicas de Marketing y diferentes avances tecnológicos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 30: Dependencia y sectores de reporte – Director de Marketing

Dependencia:
Gerente
Sectores de Reporte:
Diseñador Gráfico

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 23: Organigrama del Director de Marketing**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar correos electrónicos examinando las novedades pendientes.
- Manejar el correo de ventas, servicio al cliente, redes sociales y dar pronta solución a los problemas con respecto a este tema.
- Velar por la seguridad de la página web.
- Revisar las redes sociales (subir imágenes, emitir comentarios, responder mensajes, etc.)
- Realizar estadísticas de los resultados concernientes a la publicidad emitida por la empresa.

- Manejar diferentes técnicas de ventas para aumentar el porcentaje de aceptación en el mercado.
- Actualizar, revisar y manejar la página web de la empresa. (características e imagen de productos).
- Organizar y controlar las actividades concernientes al Diseñador Gráfico.
- Elaborar, dirigir y controlar el plan de Marketing.
- Organizar ferias en diferentes instituciones para promocionar la marca.
- Organizar ferias de saldos, de motos.
- Elaborar el estudio de mercado mensual.
- Velar la elaboración de publicidad mensual (agendas, esferos, etc.)
- Realizar el análisis del cumpleaños del mes y gestionar el cronograma de entrega de presentes.
- Asistir a la reunión mensual con el Gerente y Director Comercial para la planificación de las promociones del siguiente mes.
- Dirigir las promociones del mes y controlar que exista el stock necesario para su venta respectiva.
- Coordinar la publicidad en los diferentes medios de comunicación (redes sociales, página web, radio).
- Revisar si las diferentes sucursales tienen el stock necesario para la emisión de tarjetas ElectrobahíaCard.
- Asistir a las reuniones semanales con los diferentes departamentos.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Director de Marketing
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Conocer las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa, tipos de financiamiento para que en caso de apoyo en las sucursales se realice inmediatamente.

Tabla 31: Perfil del Cargo – Director de Marketing

Formación Básica					
MBA Ingeniero en Marketing.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de office, Conocimientos en Ventas de Electrodomésticos, Análisis Financiero, Manejo de Páginas Web, Redes Sociales, Relaciones Interpersonales.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Servicios (Entidades privadas, mediana empresa).					
Número de Años:					
5 años de experiencia en cargos similares.					
Periodo de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación	X				
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo	X				
Iniciativa	X				
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad	X				
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos		X			
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento		X			
Influencia y negociación		X			
Innovación y creatividad	X				
Liderazgo		X			
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico		X			
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuet

3.2.12 Perfil Actual Diseñador Gráfico



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Diseñador Gráfico

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ser responsable del diseño e implementación del material publicitario de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 32: Dependencia y sectores de reporte – Diseñador Gráfico

Dependencia:
Director de Marketing
Sectores a Cargo:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 24: Organigrama del Diseñador Gráfico**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar novedades que se presentan en el correo electrónico de la empresa
- Realizar los diseños de los promocionales de cada mes (Página Web, Redes Sociales, Dípticos, Roll-ups, Lonas Promocionales).
- Llevar documentación del Departamento.
- Realizar en envío de los correos masivos.(Promociones a Clientes).
- Realizar diseños para la colocación de publicidad en las ventanas de la empresa.
- Realizar los diseños de publicidad en los periódicos y revistas de la ciudad.
- Realizar los videos promocionales de la empresa.
- Apoyar al control de las publicaciones de las redes sociales y página web.
- Actualizar periódicamente la página web de la empresa.

- Fotografiar a los productos para subir a la página web.
- Gestionar con proveedores el manejo de impresión de volantes, dípticos, trípticos, roll-up.
- Entregar presentes de cumpleaños a los actuales clientes.
- Entregar el trabajo realizado a los diferentes departamentos y sucursales.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a reuniones generales y del departamento.
- Dar una solución inmediata a problemas y en caso de continuidad comunicar directamente al jefe inmediato.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad las actividades del puesto de trabajo.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa y proveedores.

Complementarias

- Asistir a las ferias o eventos, realizar los diseños de estas ocasiones especiales de forma inmediata.
- Conocer las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa, tipos de financiamiento para que en caso de apoyo en las sucursales se realice inmediatamente.

- Custodiar los suministros de Marketing.

Tabla 33: Perfil del Cargo – Diseñador Gráfico

Formación Básica					
Ingeniero en Diseño Gráfico					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de Adobe, Corel Draw, Office, Macintosh, Fotografía					
Dominio de Inglés:					
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					X
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Editorial.					
Número de Años:					
4 años.					
Periodo de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo					
Iniciativa	X				
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad			X		
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento					X
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad		X			
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo			X		

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.2.13 Perfil Actual Ejecutivo de Ventas



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Ejecutivo de Ventas

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Utilizar estrategias y técnicas de ventas para lograr la plena satisfacción del cliente en todos sus requerimientos.

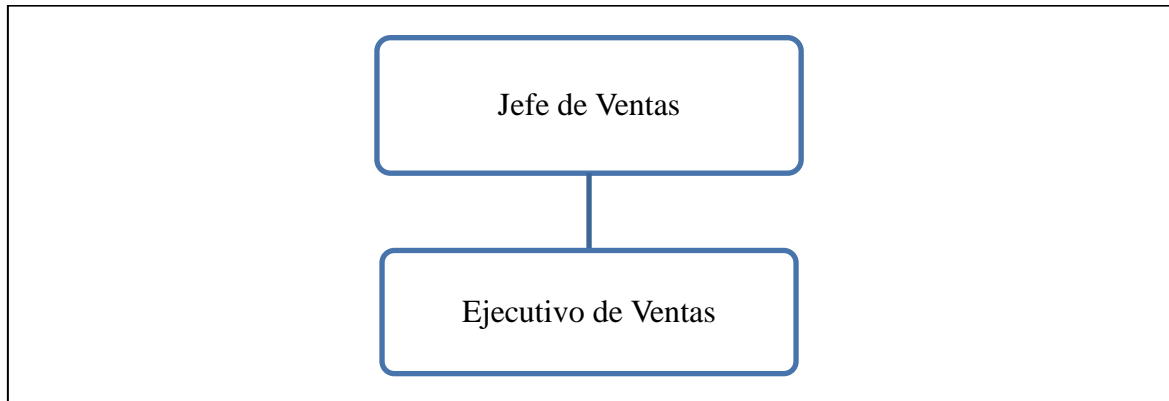
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 34: Dependencia y sectores de reporte – Ejecutivo de Ventas

Dependencia:
Jefes de Ventas
Jefes de Almacén / Constantemente
Supervisores / Constantemente
Sectores a Cargo:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 25: Organigrama del Ejecutivo de Ventas**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Realizar la limpieza del puesto designado.
- Conocer las características de los productos existentes y nuevos que salieron al mercado.
- Recibir cordialmente al cliente y satisfacer la necesidad del cliente.
- Transformar las características del producto en beneficios.
- Ser negociador en el proceso de venta.
- Indicar las facilidades de pago, (Contado, Crédito).
- Llenar las letras de cambio en el caso de que la Ventas sea a Crédito, pedir los documentos de respaldo y adjudicarlos para pasar a la Cajera.
- Entregar los productos al cliente y realizar la prueba correspondiente.

- Coordinar la entrega de productos con el Jefe de Ventas en el caso de que sean productos como cocinas, lavadoras, camas, etc.
- Cumplir con el presupuesto personal mensual asignado y velar por el cumplimiento del presupuesto mensual del Almacén.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Ejecutivo de Ventas.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Complementarias

- Ser back-up del estibador en el caso que amerite.
- Ser back-up del Jefe de Ventas en casos especiales.

Tabla 35: Perfil del Cargo – Ejecutivo de Ventas

Formación Básica					
Técnico o Tecnólogo en Ventas , Administración de Empresas o carreras a fines					
Conocimientos adicionales:					
Conocimientos actuales de Tecnología, Curso en Técnicas de Ventas etc.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Servicios (empresa privada)					
Complementario: Empresas de electrodomésticos					
Número de Años:					
1 año					
Periodo de Adaptación:					
2 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación					X
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento					X
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo		X			

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.14 Perfil Actual Ejecutivo de Cobranzas



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Ejecutivo de Cobranzas

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Recuperar la cartera vencida en el menor tiempo posible que mantiene empresa con varios de sus clientes.

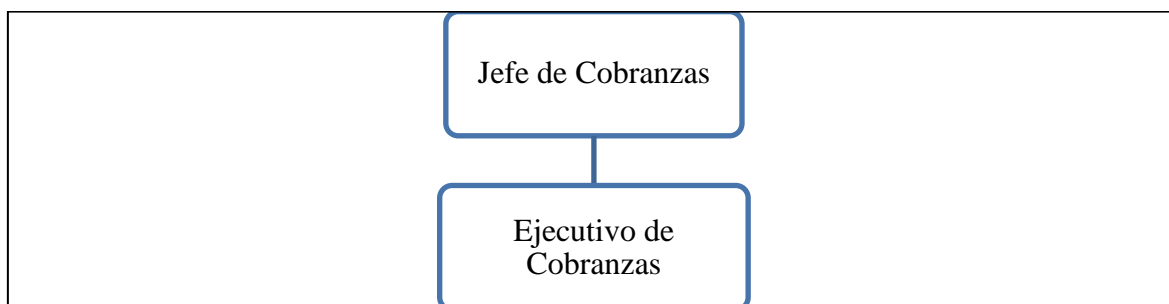
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 36: Dependencia y sectores de reporte – Ejecutivo de Cobranzas

Dependencia:
Jefe de Cobranzas
Sectores a Cargo:
N/A

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 26: Organigrama del Ejecutivo de Cobranzas**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar novedades en el correo electrónico y dar pronta solución en el caso de que suscite algún problema.
- Organizar el trabajo de la recuperación de cartera.
- Realizar un seguimiento de la recuperación de la cartera vencida
- Actualizar diariamente la lista de los clientes en mora.
- Revisar mensajes que se encuentren en el sistema por parte del cliente en mora, organizar y realizar visitas.
- Entregar los recibos de cobranza a las Cajeras y dar el respectivo informe al Jefe de Cobranzas.
- Dar soporte al retiro de productos de los clientes en mora.
- Planificar retiros a clientes en mora.

- Velar por el seguimiento a juicios por la cartera vencida con los abogados de la empresa.
- Dar seguimiento a los productos retirados para que en el no pronto pago se realice el remate correspondiente.
- Realizar retiro de productos en el caso que amerite y velar por que los mismos se encuentren en perfectas condiciones.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Jefe de Cobranzas
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Verificar créditos en el caso de que lo solicite el Jefe de Cobranzas.
- Ser back-up del Jefe de Cobranzas.

Tabla 37: Perfil del Cargo – Ejecutivo de Cobranzas

Formación Básica					
Técnico o tecnólogo en Administración de Empresas o carreras afines.					
Conocimientos adicionales:					
Manejo básico del suite de Office, especialmente Excel, Relaciones Interpersonales, Cursos en Programación de Neurolingüística, Licencia de conducir, Conocimiento intermedio en electrodomésticos y productos tecnológicos.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercial, (empresa privada)					
Complementario: empresas de electrodomésticos					
Número de Años:					
1 años en cargos similares.					
Periodo de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente		X			
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa			X		
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento					X
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete.

3.2.15 Perfil Actual Gerente



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Gerente

NATURALEZA DEL TRABAJO:

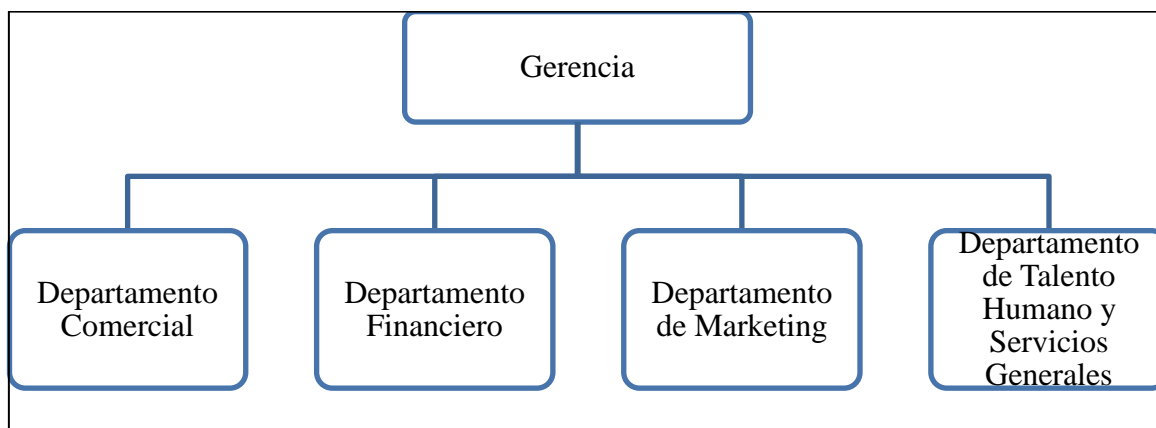
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, y ejercer la representación legal, judicial, extrajudicial de la misma.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 38: Dependencia y sectores de reporte – Gerente

Dependencia:
N/A
Sectores a Cargo:
Departamento Comercial
Departamento Financiero
Departamento de Marketing
Departamento Talento Humano y Servicios Generales
Asistente de Gerencia

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 27: Organigrama del Gerente**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Cumplir con el Reglamento Interno de la empresa.
- Revisar las novedades del correo electrónico y dar pronta solución a los problemas suscitados.
- Asistir a las reuniones semanales con los distintos Departamentos
- Organizar el trabajo de los diferentes Departamentos y verificar los resultados cualitativos y cuantitativos.
- Evaluar y realizar medidas correctivas en las funciones que no sean productivas para la empresa.

- Realizar los presupuestos anuales y conciliar los resultados obtenidos con las propuestas plasmadas.
- Crear nuevas estrategias para beneficio de la empresa y en medida de que pueda tomar acciones realizarlas.
- Mirar el desarrollo de la empresa y suministrar opciones para el mejor desenvolvimiento de la misma.
- Observar nuevas tendencias tecnológicas para desarrollar a la empresa de una mejor manera.
- Exponer nuevas propuestas a la junta de accionistas para tener mejor viabilidad en el negocio.
- Informar a la junta de accionistas los resultados obtenidos en cada año económico.
- Mantener informado periódicamente a la Junta General de Accionistas las novedades suscitadas en la organización.
- Estar pendiente de que la empresa esté cumpliendo con todos los permisos de funcionamiento (Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad Laboral etc.)
- Establecer nuevos planes de capacitación con los Directores correspondientes.
- Velar por el buen funcionamiento de la empresa (IESS, Bomberos, Cámara de Comercio, Superintendencia de Compañías y los diferentes organismos de control).
- Ser el custodio de todos los activos de la empresa.
- Ser representante en los diferentes entes de control y financieros.

- Ser la persona autorizada para la realización de contratos con empresas públicas y privadas en representación de la empresa.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Gerente.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.
- Ejercer la representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la empresa.

Complementarias

- Estar predispuesto a cumplir las actividades de sus dirigidos, ser back- up de todos los puestos.

Tabla 39: Perfil del Cargo – Gerente

Formación Básica					
MBA, Ingeniero o Licenciado en Administración de Empresas o a fines.					
Conocimientos adicionales:					
Nivel avanzado en el manejo del suite de Office, Cursos o Conocimientos en PNL (Programación Neurolingüística), Conocimientos en Ventas y del Mercado, Conocimiento de Psicología del Vendedor, Comprador , Conocimientos en Relaciones Humanas, Conocimiento de Análisis Financiero, Manejo de Personal, Técnicas de Motivación, Técnicas de Liderazgo.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					
Intermedio:					X
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercializadora de Electrodomésticos (Empresa Privada)					
Número de Años:					
4 años como Gerente o Subgerente					
Periodo de Adaptación:					
3 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación	X				
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso	X				
Trabajo en equipo	X				
Iniciativa	X				
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad	X				
Calidad y mejora continua	X				
Capacidad de Organización y Planificación	X				
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas	X				
Desarrollo y autodesarrollo del Talento	X				
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad	X				
Liderazgo	X				
Pensamiento analítico	X				
Pensamiento estratégico	X				
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.2.16 Perfil Actual Jefe de Adquisiciones



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Jefe de Adquisiciones

NATURALEZA DEL TRABAJO:

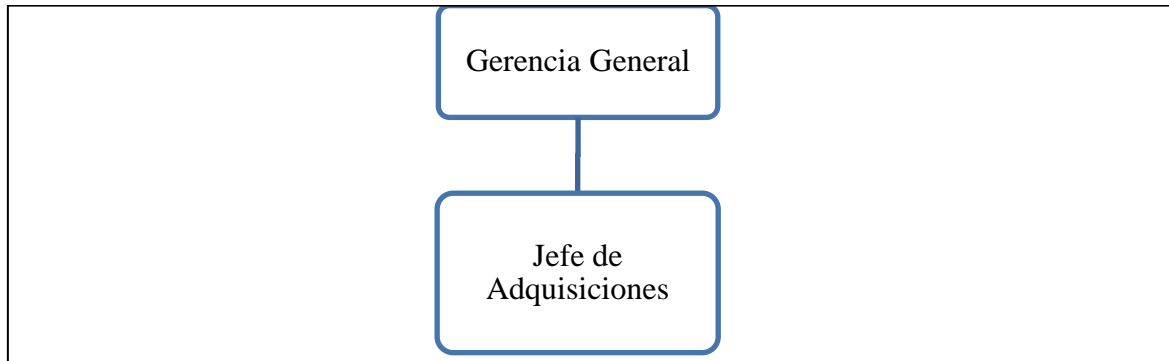
Ser responsable de mantener un correcto abastecimiento de los productos que la empresa comercializa, buscando los mejores precios del mercado y planes de financiamiento para la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 40: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Adquisiciones

Dependencia:
Gerencia General
Sectores a Cargo:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 28: Organigrama del Jefe de Adquisiciones**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar las novedades presentadas en el correo electrónico y dar una pronta solución a los problemas suscitados.
- Negociar con los proveedores la mercadería necesaria de acuerdo al requerimiento de cada uno de los almacenes
- Comunicar las características y beneficios de los productos adquiridos.
- Fijar el precio marcado de todos los productos en el sistema de la empresa.
- Coordinar que los productos que llegan a bodegas salgan a exhibirse inmediatamente en los almacenes.

- Receptar las sugerencias de compras de mercadería por parte de las distintas Direcciones, Supervisores, Jefes de Almacén, Jefes de Bodegas.
- Mantener un archivo de toda la documentación soporte a su cargo.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Jefe de Adquisiciones
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Complementarias

- Gestionar el Servicio Técnico de los productos que no estén en buen funcionamiento que aún no han salido a la Venta y han presentado anomalías.
- Planificar sus compras con el flujo de efectivo de la empresa.

Tabla 41: Perfil del Cargo – Jefe de Adquisiciones

Formación Básica:					
Ingeniero o Licenciado en Administración de Empresas o a fines.					
Conocimientos adicionales:					
Buen nivel en el manejo del suite de Office, Cursos o Conocimientos en PNL (Programación Neurolingüística), Conocimientos en Ventas y del Mercado, Relaciones Interpersonales, Conocimientos de Contabilidad.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia:					
Tipos de Empresas:					
Comercializadora de Electrodomésticos (Empresa Privada)					
Número de Años:					
2 años en cargos similares(Trato con Proveedores)					
Periodo de Adaptación:					
3 meses					
Competencias Umbrales:					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento			X		
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico		X			
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuet

3.2.17 Perfil Actual Jefe de Almacén



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Jefe de Almacén

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ser responsable de la organización y control del almacén que se encuentra a su cargo.

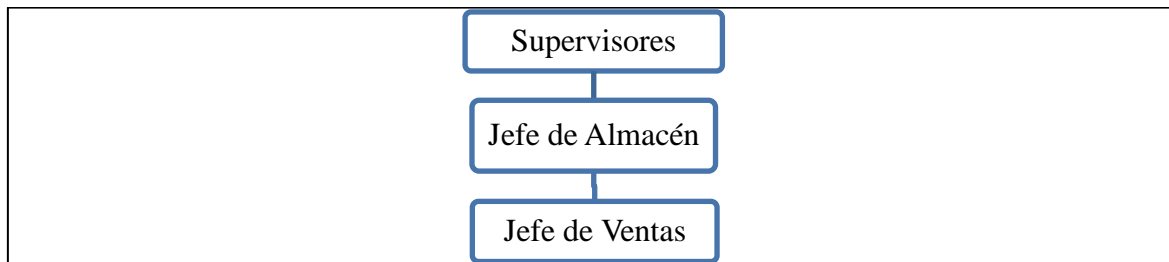
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 42: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Almacén

Dependencia:
Supervisores
Sectores a Cargo:
Jefe de Ventas
Cajeras / Constantemente
Ejecutivos de Ventas /Constantemente

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 29: Organigrama del Jefe de Almacén**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Funciones:**Específicas**

- Revisar las novedades de correo electrónico y dar pronta solución a problemas suscitados.
- Entregar papelería a Contabilidad (facturas, títulos, notas de créditos, recibo del depósito).
- Autorizar créditos de la sucursal.
- Revisar convenios.
- Entregar tarjetas ElectrobahíaCard.
- Entregar informes de ventas, cartera y novedades de la semana.
- Apoyar en Ventas.
- Designar puestos de limpieza.
- Manejar caja chica y dar informe
- Inducir al personal nuevo.

- Organizar al personal para tener un mejor desenvolvimiento.
- Realizar pagos de matrícula, SOAT, rodaje en las ventas de motos.
- Cumplir los presupuestos del almacén encargado.
- Realizar los cierres de caja y enviar al depósito diario.
- Realizar proformas.
- Realizar control de inventario del almacén a su cargo.
- Dar solución a productos que se encuentren en Servicio Técnico.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Jefe de Almacén
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Complementarias

- **Sucursal 2, Sucursal 4 , Sucursal 5 , Sucursal 9 :** En el caso de estas sucursales no es necesario contar con la Cajera y el Jefe de Ventas ya que son almacenes pequeños, por ende el Jefe de Almacén será el encargado de realizar las funciones de los mismos.

- Ser back-up del Jefe de Ventas y Cajera los días que tenga descanso y en el caso que amerite.

Tabla 43: Perfil del Cargo – Jefe de Almacén

Formación Básica					
Ingeniero en Administración de Empresas o carreras a fines.					
Conocimientos adicionales:					
Manejo básico del suite de Office					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Servicios (empresa privada) ,Complementario: Empresas de Electrodomésticos					
Número de Años:					
2 años					
Periodo de Adaptación:					
2 meses					
Competencias Umbrales:					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo	X				
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales:					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas		X			
Desarrollo y autodesarrollo del Talento			X		
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.2.18 Perfil Actual Jefe de Bodegas



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Jefe de Bodega

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ser el custodio y responsable del manejo correcto de la mercadería de la bodega asignada.

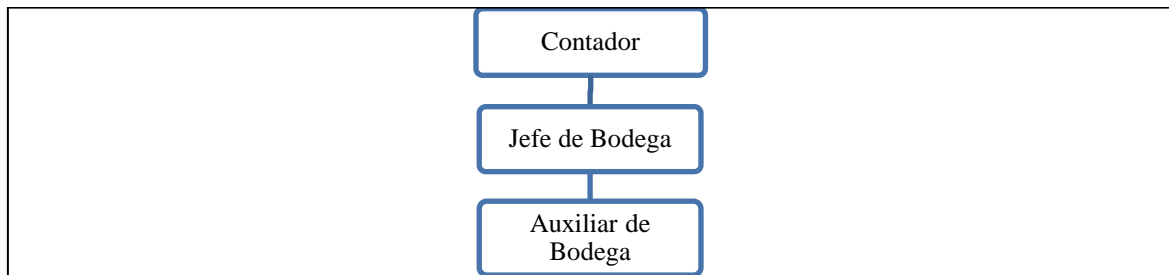
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 44: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Bodega

Dependencia:
Contador
Sectores a Cargo:
Auxiliar de Bodega

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 30: Organigrama del Jefe de Bodega**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar el correo electrónico para ver si existe alguna solicitud de mercadería.
- Imprimir en las noches los reportes de transferencias y al día siguiente hacer firmarlas a los responsables de cada almacén.
- Entregar los reportes de transferencias al Departamento de Inventarios (Original).
- Archivar la documentación del cargo (Transferencias e Ingresos).
- Organizar los productos de acuerdo a las diferentes líneas, modelos, marcas, etc.
- Recibir, revisar e ingresar nueva mercadería.
- Ser la persona que entrega la mercadería a los Ejecutivos de Ventas para la comercialización correspondiente.

- Ingresar en el sistema las series de los productos que ingresan a las bodegas de la empresa.
- Imprimir el ingreso, adjuntar facturas y entregarlas al Departamento de Inventarios para su correspondiente contabilización.
- Realizar el listado de la mercadería que ingresa.
- Informar vía correo electrónico el ingreso de nueva mercadería a la empresa para que los Jefes de Almacén y Jefes de Ventas retiren y su posterior venta en las sucursales.
- Realizar la limpieza de su puesto de trabajo.
- Ser el encargado de Servicio Técnico de los productos que han ingresado a la empresa con desperfectos.
- Realizar control programado y flash de Inventarios.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Jefe de Bodegas
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Complementarias

- Ser back-up del Estibador y Auxiliar de Bodega en el caso que amerite.

Tabla 45: Perfil del Cargo – Jefe de Bodega

Formación Básica					
Técnico o Tecnólogo en Administración de Empresas o cargos similares.					
Conocimientos adicionales:					
Manejo básico del suite de Office, Manejo de Inventarios, Conocimientos de armado de productos, Conocimientos básicos de contabilidad, estar actualizado en avances tecnológicos.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Industrial (empresa privada o empresa pública)					
Complementario: empresas de electrodomésticos					
Número de Años:					
1 año					
Periodo de Adaptación:					
2 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad					X
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas				X	
Desarrollo y autodesarrollo del Talento				X	
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo			X		

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.19 Perfil Actual Jefe de Cajeras



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Jefe de Cajeras

NATURALEZA DEL TRABAJO:

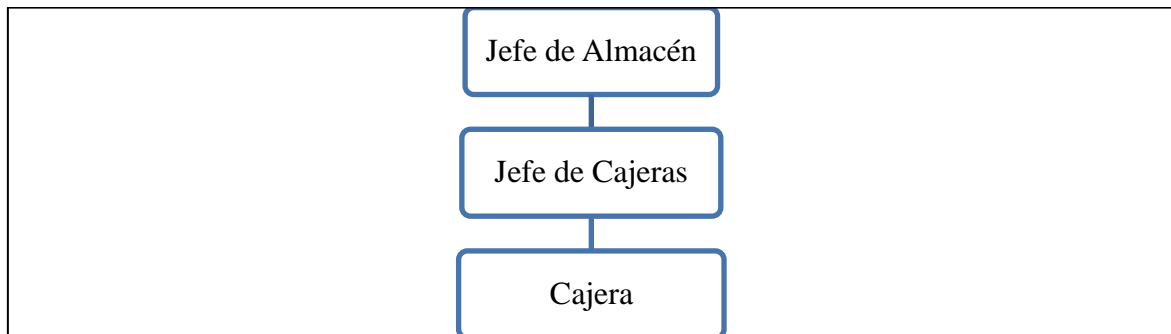
Ser responsable por la correcta facturación de las actividades comerciales de la empresa, así como el cobro de cuentas por cobrar y la elaboración de notas de crédito y de débito.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 46: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Cajeras

Dependencia:
Jefe de Almacén
Sectores de Reporte:
Cajeras

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 31: Organigrama de Jefe De Cajeras**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar las novedades del correo electrónico y dar pronta solución a problemas suscitados en el caso que amerite.
- Realizar la facturación de ventas.
- Realizar los títulos de propiedad, recibos, notas de crédito, notas de débito, egresos de caja, vales de motos.
- Recibir la documentación del cliente para correcto respaldo de créditos.
- Realizar la limpieza de su puesto de trabajo.
- Facturar los bouchers y realizar el depósito inmediato.
- Realizar llamadas de cartera vencida.
- Custodiar y archivar la documentación pertinente al cargo.
- Ingresar y mantener actualizado los datos de los clientes.

- Realizar el reporte individual
- Brindar apoyo a las cajeras en información que desconozca.
- Ingresar la nota de crédito al sistema física y del sistema.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos de la Cajera
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- **Sucursal 2, Sucursal 4 , Sucursal 5 ,Sucursal 7, Sucursal 9 :** Ser back-up del Ejecutivos de Ventas en el caso que amerite
- Ser back- up de la Jefe de Cajeras en el caso que amerite.

Tabla 47: Perfil del Cargo – Jefe de Cajeras

Formación Básica:					
Ingeniero, Licenciado, Técnico o Tecnólogo en Contabilidad y carreras afines.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de office, Conocimientos de Contabilidad Comercial y Tributación, Curso de Servicio al Cliente, Conocimientos de Facturación, Conocimientos de Leyes de emisión de Cheques y bouchers, Bueno manejo de recepción de dinero.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					X
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Entidades Bancarias, Empresas de Servicios (Empresa Privada o Pública).					
Número de Años:					
1 año en Manejo de Dinero, Cajera.					
Periodo de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo			X		
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas				X	
Desarrollo y autodesarrollo del Talento				X	
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo		X			

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.2.20 Perfil Actual Jefe de Cobranzas



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Jefe de Cobranzas

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Coordinar y efectuar un seguimiento de la recuperación de la cartera vencida con todas las dependencias de la empresa.

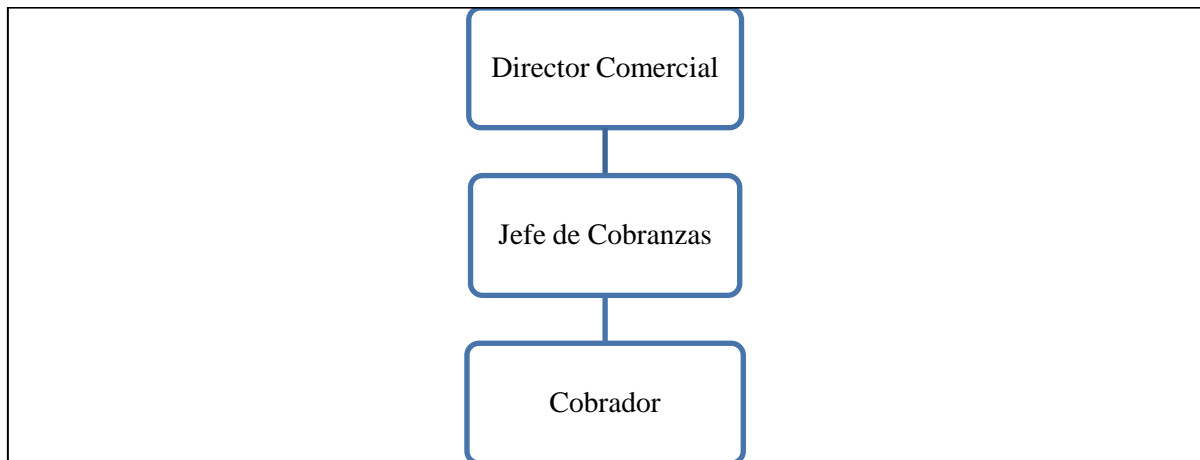
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 48: Dependencia y sectores de reporte – Director Comercial

Dependencia:
Director Comercial
Sectores a Cargo:
Cobrador

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 32: Organigrama del Jefe de Cobranzas**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar novedades en el correo electrónico y dar pronta solución en el caso de que suscite algún problema.
- Realizar visitas a clientes impuntuales.
- Definir las políticas de riesgo bajo las cuales se califica y otorgan financiamientos de crédito regido al manual de procedimientos
- Capacitar al personal de la empresa en la correcta otorgación de créditos.
- Asistir a las reuniones mensuales con los diferentes departamentos.

- Realizar el CATAD (Grado de eficiencia en Cobranzas), pasar a Directivos y al Departamento de Talento Humano para el pago correspondiente de comisiones.
- Verificar que los recibos de cobranza entregados por los Ejecutivos de Cobranza estén ingresados correctamente al sistema de la empresa.
- Autorizar créditos a clientes, investigando historial crediticio del mismo en las páginas autorizadas por la empresa. (Página de la Central de Riesgos, Función Judicial, SRI, IESS, Registro Civil, CNT y todas la que amerite).
- Controlar las actividades realizadas por los ejecutivos de cobranzas.
- Dar soporte en cuanto a créditos a Ejecutivos de Ventas.
- Viajar periódicamente a las sucursales que se encuentra en otra ciudad para dar soporte a los créditos vencidos.
- Dar listas de llamadas y visitas a Ejecutivos de Cobranzas para que realicen las actividades correspondientes.
- Verificar la autenticidad de los créditos otorgados y revisar que estén aplicados mediante todas las políticas de la empresa.
- Planificar retiros a clientes en mora.
- Bloquear créditos en el sistema a clientes que se encuentran constantemente en mora.
- Dar el seguimiento a juicios por la cartera vencida con los distintos abogados de la empresa.
- Dar seguimiento a los productos retirados para que en el no pronto pago se realice el remate correspondiente.

- Llevar un control de la cartera vencida de los colaboradores que no han cancelado puntualmente y pasar un informe al Departamento de Talento Humano para que se haga el descuento en Roles de Pago.
- Actualizar los datos de clientes en mora en la Central de Riesgos.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Jefe de Cobranzas
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Ser back-up de Ejecutivos de Cobranza
- Realizar el depósito en el caso que amerite.

Tabla 49: Perfil del Cargo – Jefe de Cobranzas

Formación Básica					
Técnico en Administración de Empresas o carreras afines. Abogado especializado en Juicios Ejecutivos.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de Office, especialmente Excel, Relaciones Interpersonales, Conocimiento intermedio de Leyes, Cursos en Programación de Neurolingüística, Licencia de conducir, Conocimiento intermedio en electrodomésticos y productos tecnológicos.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia:					
Tipos de Empresas:					
Comercial, (empresa privada) Complementario: Empresas de Electrodomésticos.					
Número de Años:					
3 años en cargos similares.					
Período de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente		X			
Compromiso		X			
Trabajo en equipo	X				
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas			X		
Desarrollo y autodesarrollo del Talento			X		
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico			X		
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.**Elaborado por:** Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.2.21 Perfil Actual Jefe de Sistemas



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Jefe de Sistemas

NATURALEZA DEL TRABAJO:

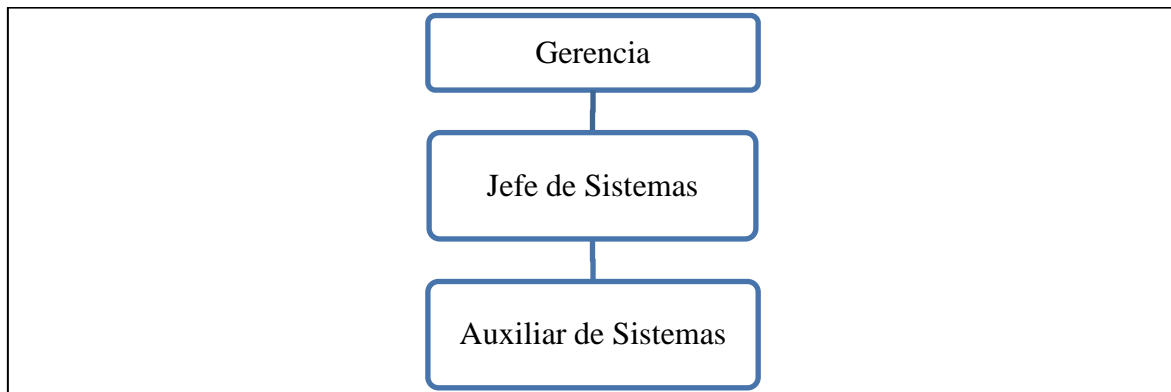
Ser responsable de la administración y custodia de los recursos tecnológicos en Hardware y Software de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 50: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Sistemas

Dependencia:
Gerencia
Sectores a Cargo:
Auxiliar de Sistemas

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 33: Organigrama del Jefe de Sistemas**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Encender los altavoces y la música ambiental de la empresa.
- Respalidar la información de los sistemas activos (Sistema Informático, Mensajería, Antivirus, Fireball).
- Revisar los sistemas de video-vigilancia.
- Monitorear los sistemas y redes de la empresa.
- Respalidar la información del reloj biométrico y del sistema de control de personal.
- Revisar las novedades del correo electrónico y dar pronta solución a problemas.
- Realizar el mantenimiento de generadores.

- Dar soporte en Software y Hardware a los almacenes exclusivamente en ventas.
- Realizar en mantenimiento preventivo y correctivo de Software y Hardware.
- Controlar los periodos del sistema informático.
- Elaborar reportes de mantenimiento para los diferentes departamentos.
- Revisar los diferentes sucesos de los servidores (Reinicio, errores, duplicaciones de IP etc.)
- Controlar, renovar los diferentes contratos del departamento y revisar si los pagos se han estado efectuando correctamente.
- Realizar mantenimiento semanal del servidor.
- Asistir a las reuniones semanales y dar informe de actividades realizadas.
- Llevar el archivo del departamento (Contratos, comunicaciones enviadas y recibidas, archivos digitales etc.)
- Asesorar al personal en Software y Hardware para la adquisición de nuevos equipos.
- Revisar el estado de equipos informáticos que se encuentren en bodega.
- Realizar la planificación del trabajo, asignar y coordinar funciones de la Auxiliar de Sistemas.
- Coordinar reuniones con proveedores del área (Capacitaciones, Compras)
- Capacitar al personal en temas informáticos y sistemas específicos de la empresa.
- Realizar la inicialización, configuración e instalaciones de los computadores para la venta.

- Realizar el control de la calidad de la información de los sistemas (Información correctamente ingresada).
- Gestionar y controlar la adquisición de las licencias del software de la empresa.
- Elaborar los manuales técnicos de Hardware y Software.
- Administrar y Controlar los sistemas de comunicación TIC'S.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Jefe de Sistemas.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Gestionar y administrar nuevos proyectos (ERP, CRM etc.)
- Realizar el presupuesto anual del departamento.

Tabla 51: Perfil del Cargo – Jefe de Sistemas

Formación Básica:					
Ingeniero en Sistemas Informáticos.					
Conocimientos adicionales:					
Conocimientos en lenguajes de programación (JAVA, PHP), manejo de bases de datos (ORACLE, SQL SERVER), Manejo de sistemas operativos (LINUX , WINDOWS), Curso de certificación en Redes, Manejo de Sistemas de Ofimática, Conocimientos en Seguridad de Redes.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					
Intermedio:					X
Avanzado:					
Técnico					X
Experiencia:					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Servicios, Industrial (Empresa Privada o Pública)					
Número de Años:					
3 años en cargos similares					
Periodo de Adaptación:					
6 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente		X			
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales:					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua		X			
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas				X	
Desarrollo y autodesarrollo del Talento			X		
Influencia y negociación		X			
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico			X		
Temple y dinamismo		X			

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.2.22 Perfil actual Jefe de Talento Humano



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Jefe de Talento Humano

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Velar por el bienestar del personal directivo, administrativo y operativo de la empresa.

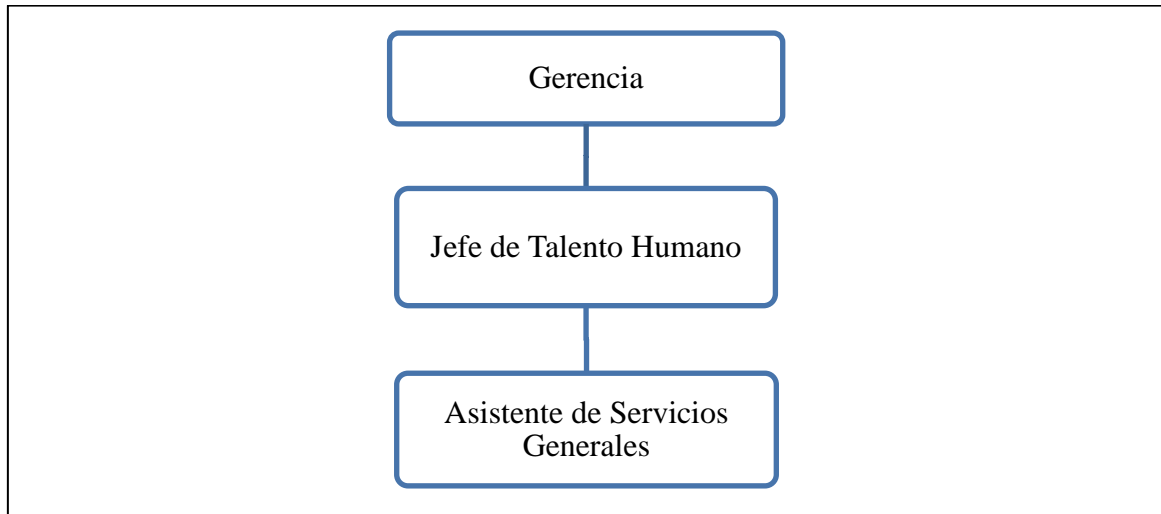
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 52: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Talento Humano

Dependencia:
Gerencia
Sectores a Cargo:
Asistente de Servicios Generales

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 34: Organigrama del Jefe de Talento Humano**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar correos electrónicos examinando las novedades pendientes.
- Controlar horarios de entrada y salida de los colaboradores.
- Realizar controles sorpresa al personal en sus puestos de trabajo, que se encuentren correctamente uniformados y portando la credencial de la empresa.
- Elaborar adénums necesarios (Cambios de Horario, Función, Remuneración, Corregir nombres en el contrato de trabajador)
- Procesar Contratos de Nuevo Personal.

- Realizar Actas de Finiquito por terminación de contratos.
- Archivar documentación sobre contratos, avisos de entrada, adéndums, solicitud de clave personal del IESS, actas transaccionales, permisos, vacaciones, créditos, memos, roles.
- Tramitar para la organización el pago de obligaciones como planillas de préstamos quirografarios, hipotecarios, variaciones de sueldo, XIII, XIV, utilidades, fondos de reserva.
- Realizar roles de pago mensuales.
- Coordinar vacaciones de los trabajadores y realizar su respectiva documentación.
- Revisar solicitudes de créditos de los colaboradores.
- Apoyar en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Coordinar el proceso de inducción.
- Realizar cálculos y pagos de, XIII, XIV, fondo de reserva, utilidades.
- Realizar rotación de horarios de trabajadores en la sucursal 7.
- Coordinar planes de capacitación con empresas especializadas en el tema.
- Controlar y dar apoyo a la actual gestión de Seguridad Ocupacional.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a reuniones esporádicas con Gerencia, mandos medios, Directora de Talento Humano encargada.

- Receptar quejas y dudas de los clientes internos y comunicar directamente a Gerencia.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Jefe de Talento Humano.
- Estimular la cultura organizacional de la empresa, con calidad en los objetivos y valores compartidos dentro del esquema de trabajo establecido por la Gerencia General.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Conocer las labores del Asiste de Servicios Generales para que en el caso de ausencia se maneje normalmente el Departamento de Talento Humano.
- Conocer las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa, tipos de financiamiento para que en caso de apoyo en las sucursales se realice inmediatamente.

Tabla 53: Perfil del Cargo – Jefe de Talento Humano

Formación Básica:					
Ingeniero, Licenciado, Técnico o Tecnólogo en Administración de Empresas o a fines.					
Conocimientos adicionales:					
Conocimiento de Contabilidad Básicas, Leyes laborales, Psicología Laboral, Manejo de Subsistemas de Recursos Humanos (Sistemas del IESS ,Ministerio de Relaciones Laborales, Nómina), Buen manejo del suite de Office, Relaciones Humanas, Leyes y Reglamentos del MRL y del IESS					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia:					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Industriales, Servicios (entidades privadas).					
Número de Años:					
2 años en cargos similares.					
Periodo de Adaptación:					
3 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro		X			
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos		X			
Conducción de personas			X		
Desarrollo y autodesarrollo del Talento		X			
Influencia y negociación		X			
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.2.23 Perfil Actual Jefe de Ventas



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Jefe de Ventas

NATURALEZA DEL TRABAJO:

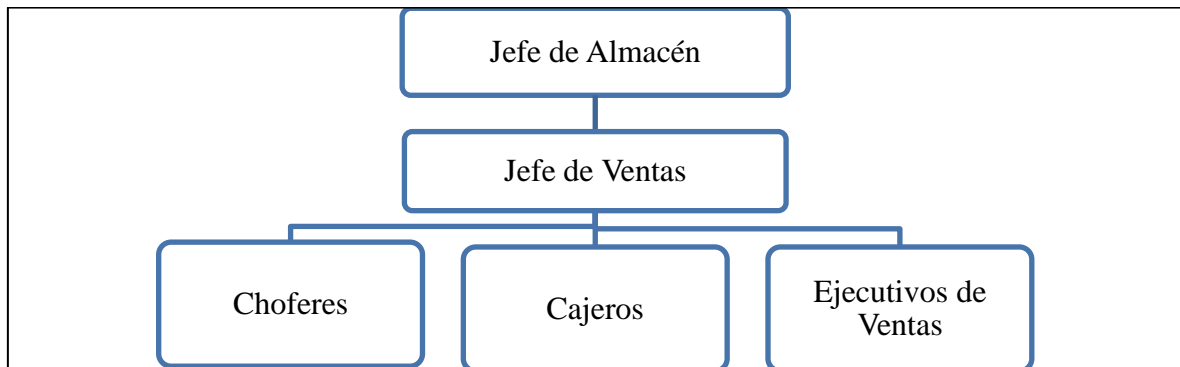
Promover e impulsar que las ventas en la empresa se las realice de una manera ágil, eficiente y satisfactoria cumpliendo con la misión de la institución.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 54: Dependencia y sectores de reporte – Jefe de Ventas

Dependencia:
Jefe de Almacén Supervisores / constantemente
Sectores a Cargo:
Cajeros Choferes Ejecutivos de Ventas

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 35: Organigrama del Jefe de Ventas**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Revisar las novedades de correo electrónico y dar pronta solución a problemas suscitados.
- Realizar el aseo del puesto y la limpieza de productos.
- Velar por la correcta ubicación de los productos.
- Revisar el inventario de la mercadería existente de la sucursal y en caso de no tener lo suficiente gestionar para el correcto abastecimiento.
- Exhibir la mercadería pedida a Bodegas.
- Revisar y Gestionar Servicio Técnico del Almacén.
- Atender a los clientes correctamente.

- Coordinar con los Ejecutivos de Ventas y Choferes la entrega de los productos.
- Dar informes de Servicio Técnico a Supervisores.
- Revisar y actualizar constantemente precios y características de productos.
- Velar y cumplir el presupuesto general e individual de la sucursal asignada.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Jefe de Almacén
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Ser back-up del Jefe de Almacén y Cajeras los días que tenga descanso y en el caso que amerite.

Tabla 55: Perfil del Cargo – Jefe de Ventas

Formación Básica					
Técnico o Tecnólogo en Ventas, Administración de Empresas o carreras afines.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de Office, Cursos de Atención al Cliente, Conocimientos Intermedio de avances tecnológicos.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					X
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Servicios (empresa privada)					
Complementario: Empresas de Electrodomésticos					
Número de Años:					
2 años en cargos similares					
Periodo de Adaptación:					
1 mes					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo		X			
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas		X			
Desarrollo y autodesarrollo del Talento			X		
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico			X		
Temple y dinamismo			X		

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuet

3.2.24 Perfil Actual Secretaria



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO: Secretaria

NATURALEZA DEL TRABAJO:

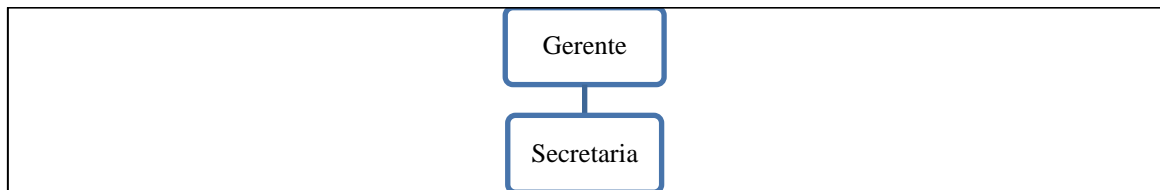
Ser vínculo directo entre todos los departamentos de la empresa para desarrollar un correcto desenvolvimiento de las diferentes actividades de la organización.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 56: Dependencia y sectores de reporte – Secretaria

Dependencia:
Gerente
Sectores de Reporte:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 36: Organigrama de Secretaría**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Realizar informe registro de entrada de la sucursal 9.
- Revisar las novedades del correo electrónico y dar pronta solución a problemas suscitados en el caso que amerite.
- Receptar correspondencia interna como externa.
- Recibir y abrir la valija en el transcurso del día y entregar a los diferentes departamentos.
- Receptar llamadas tanto internas como externas y vincular con los departamentos correspondientes.
- Llevar la agenda de proveedores de los días martes y miércoles y confirmar un día anterior la asistencia.
- Elaborar los oficios de la empresa recibiendo toda su documentación (Servicio Técnico, Los que requieran los socios, Certificados de Honorabilidad, Certificados de Trabajo, Clientes etc.).

- Ejecutar memorándums de recepción de correspondencia.
- Administra y custodiar la documentación del puesto (Oficio de Servicio Técnico, oficios recibidos, aceptación de renunciaciones, oficios varios, copias de certificados emitidos, etc.
- Realizar actas de entrega y recepción de mercadería.
- Registrar llamadas en el formato existente y custodiar su documentación.
- Armar valija y coordinar envío a cada uno de las sucursales fuera de la ciudad.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos de la Secretaría
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Recibir llamadas de call- center y transferir al departamento que amerite.
- Llevar un control de los presupuestos, escanearlos y enviar vía correo electrónico a Jefes de Almacén, Jefes de Ventas, Supervisores, Directores,

además hacer llegar en forma física el documento a cada uno de los almacenes.

Tabla 57: Perfil del Cargo – Secretaria

Formación Básica					
Licenciatura en secretariado, administración de empresas o carreras afines.					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de Office, Curso de Servicio al Cliente, Relaciones Interpersonales.					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Comerciales, Entidades Bancarias, Empresa Industrial, Empresas de Servicios (Empresa Privada o Pública).					
Número de Años:					
2 meses.					
Periodo de Adaptación:					
1 meses.					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente		X			
Compromiso		X			
Trabajo en equipo	X				
Iniciativa			X		
Orientación Al Logro			X		
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad					X
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento					X
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.25 Perfil Actual Supervisor



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CARGO: Supervisor

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ser responsable de la organización y control de las diferentes sucursales que se encuentran a su cargo, reportando resultados y novedades al inmediato superior.

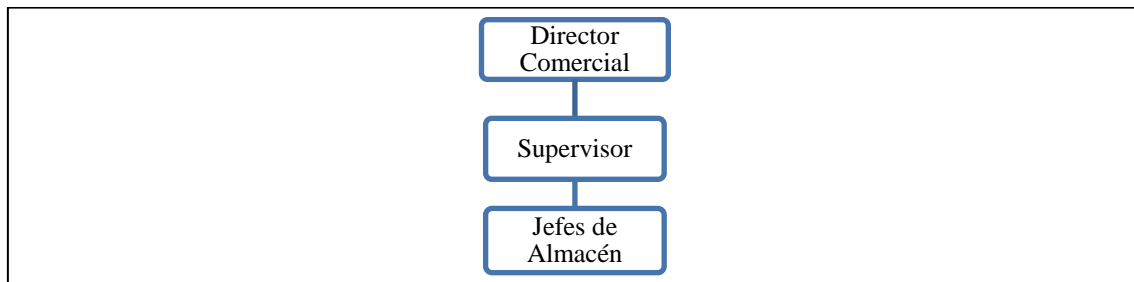
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 58: Dependencia y sectores de reporte – Supervisor

Dependencia:
Director Comercial
Sectores a Cargo:
Jefes de Almacén / Organigrama
Jefes de Caja / Constantemente
Jefes de Ventas / Constantemente
Choferes / Constantemente
Ejecutivos de Ventas / Constantemente

Fuente: Organigrama ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 37: Organigrama del Supervisor**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Funciones:**Específicas**

- Supervisar que el personal cumpla con el horario establecido y que se encuentren correctamente uniformados.
- Cuidar la limpieza diaria de los almacenes a cargo.
- Vigilar que el Merchandising de los almacenes este acorde a la imagen que quiere proyectar la empresa a sus clientes.
- Cuidar que el servicio a los clientes internos y externos sea eficiente.
- Revisar y Autorizar la aprobación de créditos.
- Autorizar precios al contado con porcentajes mayores al 10%.
- Supervisar por el correcto desempeño de los colaboradores a cargo.
- Velar que los presupuestos de los almacenes sean cumplidos a cabalidad.
- Pasar informes semanales al Director Comercial de todas las novedades e inconvenientes que se han suscitado.

- Solucionar los inconvenientes que exista tanto en Servicio Técnico como Servicio al Cliente.
- Asistir a las reuniones departamentales semanales.
- Verificar los productos de mayor y menor rotación e inmediatamente informar al Jefe de Adquisiciones para que este tome medidas inmediatas.
- Ser soporte en Ventas en el caso que amerite.
- Conocer a cabalidad las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa y sus distintos planes de financiamiento.
- Vigilar por las necesidades de los colaboradores a su cargo y comunicar a su jefe inmediato.

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos del Supervisor.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa.

Complementarias

- Analizar nuevas ideas de expansión como ingreso de nuevos productos.

- Colaborar al departamento de crédito y cobranza en la recuperación de cartera vencida por créditos mal otorgados.
- Inducir en el área de ventas a nuevos colaboradores.

Tabla 59: Perfil del Cargo – Supervisor

Formación Básica					
Ingeniero o Licenciado Comercial, Administración de Empresas.					
Conocimientos adicionales:					
Nivel intermedio en el manejo del suite de Office, Cursos o Conocimientos en PNL (Programación Neurolingüística), Conocimientos avanzados en Ventas.					
Dominio de Inglés:					
Básico:					X
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Comercial, Servicios, (Empresa Privada)					
Número de Años:					
3 años en cargos similares					
Periodo de Adaptación:					
2 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente	X				
Compromiso		X			
Trabajo en equipo	X				
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad		X			
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación			X		
Cierre de acuerdos	X				
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento			X		
Influencia y negociación	X				
Innovación y creatividad					X
Liderazgo			X		
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico					X
Temple y dinamismo	X				

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.2.26 Perfil Actual Tesorería

CARGO: Tesorería



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Administrar y controlar el flujo del dinero de la empresa de una manera eficiente y eficaz.

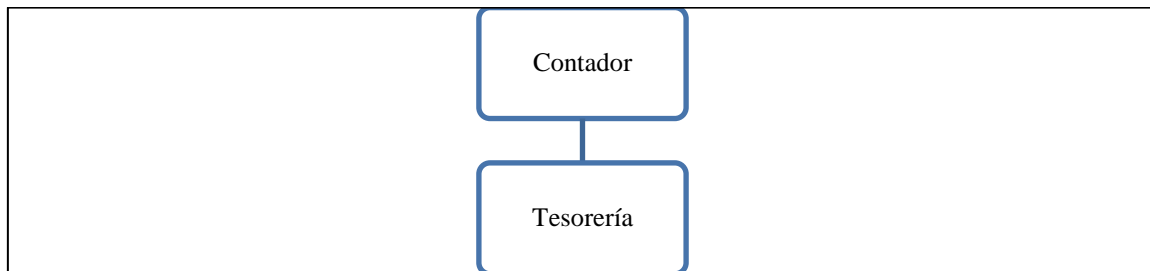
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 60: Dependencia y sectores de reporte – Director Comercial

Dependencia:
Contador
Sectores de Reporte:
N/A

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Organigrama:**Gráfico 38: Organigrama de Tesorería**

Fuente: Organigrama Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Funciones:**Específicas**

- Revisar correos electrónicos examinando las novedades pendientes.
- Sacar informe del corte diario del estado de cuenta de las instituciones financieras y controlar el flujo de caja.
- Conocer a cabalidad la liquidez que tiene la empresa y de esta manera gestionar pagos.
- Realizar cheques de pagos a Proveedores o servicios.
- Custodiar y manejar la Caja Chica de Tesorería.
- Estar pendiente de los pagos fijos (IESS, Servicios Básicos, Sueldos, Arriendos, Contratos).
- Ordenar cheques y verificar que la documentación se encuentre perfecta para su pago. (Realización de descuentos, Promociones, Retenciones,

Firmas de cheques, Firmas de documentos y respaldos necesarios para realizar el cheque).

- Realizar la certificación y pago de cheques.
- Llevar el registro de las chequeras de la empresa

Generales

- Ejecutar las actividades que sean asignadas por su puesto y su jefe inmediato.
- Asistir a todas las reuniones generales.
- Implantar acciones preventivas o correctivas cuando amerite.
- Conocer a cabalidad los procesos de Tesorería.
- Mantener una comunicación abierta con los diferentes departamentos de la empresa.

Complementarias

- Conocer las diferentes leyes que afectan directamente a la generación de cheques y retenciones.
- Conocer las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa, tipos de financiamiento para que en caso de apoyo en las sucursales se realice inmediatamente.
- Ser back-up del Jefe de Adquisiciones para que se desarrolle normalmente el departamento.

Tabla 61: Perfil del Cargo – Tesorería

Formación Básica					
Ingeniero, Técnico o Tecnólogo en Contabilidad o carreras a fines					
Conocimientos adicionales:					
Buen manejo del suite de office, especialmente Excel , Conocimientos básicos de Contabilidad, Manejo adecuado de dinero, Conocimientos de leyes de emisión de cheques					
Dominio de Inglés:					N/A
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Empresas Industriales, Comerciales, Servicios (entidades privadas o públicas)					
Complementario: Empresas de Electrodomésticos					
Número de Años:					
1 año de experiencia en cargos similares					
Periodo de Adaptación:					
3 meses					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación		X			
Orientación de Servicio Al Cliente		X			
Compromiso		X			
Trabajo en equipo	X				
Iniciativa		X			
Orientación Al Logro	X				
Integridad	X				
Competencias Funcionales:					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad					X
Calidad y mejora continua					X
Capacidad de Organización y Planificación		X			
Cierre de acuerdos					X
Conducción de personas					X
Desarrollo y autodesarrollo del Talento				X	
Influencia y negociación					X
Innovación y creatividad					X
Liderazgo					X
Pensamiento analítico					X
Pensamiento estratégico				X	
Temple y dinamismo		X			

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

3.3 ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

3.4 PRIMERA REVISIÓN DE CURRÍCULUM

Después de dar por terminado el reclutamiento de personal indistintamente el medio que se use se procede a realizar el análisis de los currículums vitae aceptados.

En esta etapa lo que se pretende es realizar una comparación entre el currículum vitae específicamente (formación académica y experiencia laboral) del candidato cotejando con el perfil de puesto requerido por la empresa citado en el capítulo 3.2 Levantamiento de Perfiles Actuales.

Únicamente las personas que reúnan los requisitos básicos del perfil duro pasarán a la entrevista de trabajo, de esta manera se pretende disminuir tiempos improductivos en realizar entrevistas a personas que no reúnen las características básicas.

3.4.1 Competencias Umbrales

Tabla 62: Diccionario de Competencias – Compromiso

COMPROMISO	
<p>Capacidad que tiene la persona para asumir como propios los objetivos de la organización, trabaja, previene y supera problemas que intervinieran con el logro de objetivos de la empresa, cumple con sus tareas en bien de la misma.</p> <p>El compromiso involucra un alto grado de esfuerzo físico, mental y emocional para conseguir resultados excelentes y satisfactorios en beneficio de los objetivos organizacionales. (Alles, 2012)</p>	
A	Capacidad para establecer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa (planificación estratégica) además de fomentar en todos los trabajadores de la organización el compromiso para asumirlos como propios. Cumplir con todas sus obligaciones y dar un mayor aporte en toda su administración.
B	Capacidad para apoyar con el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa (planificación estratégica) ya establecidos sentirlas como propias y fomentar a sus dirigidos el compromiso para asumirlos de la misma forma. Cumplir con todas sus obligaciones y superar resultados en su administración.
C	Capacidad para cumplir con las directrices planificadas de acuerdo al departamento a su cargo, sentirlas como propias y fomentar dentro de este el compromiso para sentirlos como propios. Cumplir con todas sus obligaciones y dar un mayor aporte en la administración del área.
D	Capacidad para cumplir con las directrices planificadas en su puesto de trabajado, sentirlas como propias, cumplir con todas sus obligaciones y superar resultados en su desempeño.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 63: Diccionario de Competencias – Comunicación

COMUNICACIÓN	
<p>Capacidad del emisor para escuchar, entender al otro y hacerse comprender asertivamente así de esta manera el receptor sepa interpretar de manera más positiva toda la información proporcionada, y culminar con los objetivos planteados por la empresa. Incluye la habilidad de comunicarse por escrito de una manera clara y breve y mantener canales de comunicación abiertos (ascendente, descendente, horizontal). (Alles, 2012).</p>	
A	Capacidad para escuchar, entender al otro y hacerse comprender asertivamente para que así se logren los objetivos planteados por la empresa. Saber las diferentes maneras de expresarse dependiendo a la audiencia e interlocutor que desee persuadir. Comunicarse mediante los diferentes canales de comunicación (ascendente, descendente, horizontal) y fomentar la generación de ideas e intercambio de información para el correcto desempeño de objetivos organizacionales.
B	Capacidad para escuchar, entender al otro y hacerse comprender asertivamente para lograr la culminación de los objetivos planteados. Comunicarse mediante los diferentes canales de comunicación (ascendente, descendente, horizontal) y fomentar la generación de idea e intercambio de información en su sector a cargo.
C	Capacidad para escuchar, entender al otro y hacerse comprender asertivamente para lograr la culminación de los objetivos planteados en su área. Emplear los diferentes canales de comunicación existentes (ascendentes, descendente, horizontal) para cumplir de la mejor manera con sus labores.
D	Capacidad para escuchar, entender al otro y hacer comprender asertivamente para lograr la culminación de los objetivos de su trabajo.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 64 : Diccionario de Competencias – Iniciativa

INICIATIVA	
<p>Capacidad para actuar con eficacia y eficiencia, percibir problemas o futuras crisis y de forma inmediata plantear soluciones e ideas, actuar con creatividad y aportar con opciones innovadoras para la solución de las mismas.</p> <p>Incluye el hecho de palpar y anticipar oportunidades que puedan beneficiar a la organización.</p> <p>(Alles, 2012)</p>	
A	Capacidad para definir nuevas estrategias en la empresa, para que de esa manera los colaboradores trabajen de una manera eficiente y eficaz, implementar estrategias novedosas para la solución de problemas y aprovechamiento de nuevas oportunidades para el beneficio de la organización. Incluye la capacidad de usar y sembrar en los demás la utilización de todos los recursos de la empresa cuando sea pertinente tanto como recursos humanos, tecnológicos, económicos etc.
B	Capacidad para implementar propuestas de trabajo en consecuencia de las estrategias planteadas en la empresa, para que de esa manera los colaboradores trabaje de una manera eficiente y eficaz, implementar estrategias novedosas para la solución de problemas y aprovechamiento de nuevas oportunidades para el beneficio de la organización. Incluye la capacidad de usar y sembrar en los demás la utilización de todos los recursos de la empresa cuando sea pertinente tanto como recursos humanos, tecnológicos, económicos etc.
C	Capacidad para implementar soluciones a todos los problemas que enfrente en su área de trabajo y responder a las mismas de forma inmediata. Capacidad para influenciar en los demás colaboradores para llegar al logro de objetivos organizacionales, Incluye la capacidad de usar y sembrar en los demás la utilización de los recursos de la empresa cuando sea pertinente tanto como recursos humanos, tecnológicos, económicos, etc.
D	Capacidad para implementar soluciones a todos los problemas que enfrenta en su trabajo y responder a las mismas de forma inmediata. Incluye la capacidad de usar los recursos de la empresa cuando sea pertinente.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 65: Diccionario de Competencias - Integridad

INTEGRIDAD	
<p>Según Pablo Boul “Integridad es la capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles” (Boul, 2009)</p>	
A	Capacidad para actuar de acuerdo a correctas prácticas profesionales y construir a la organización en torno a ellas. Incluye ser un referente dentro y fuera de la organización en cuanto a honestidad y honradez para que de esta forma se logre inclinar a los demás colaboradores estos valores.
B	Capacidad para actuar de acuerdo a correctas prácticas profesionales y guiar a su equipo de trabajo en torno a ellas. Incluye ser un referente dentro y fuera de la organización en cuanto a honestidad y honradez.
C	Capacidad para actuar de acuerdo a correctas prácticas profesionales y ser un ejemplo en su equipo de trabajo. Incluye ser un referente dentro y fuera de la organización en cuanto a honestidad y honradez.
D	Capacidad para actuar de acuerdo a correctas prácticas profesionales y respetar las políticas que dicta la empresa.

Fuente: Gestión por Competencias. Diccionario de Competencias

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 66: Diccionario de Competencias – Orientación al Logro

ORIENTACIÓN AL LOGRO	
<p>Capacidad para culminar los objetivos planteados, guiar el trabajo para obtener resultados dentro o superiores al estándar, destreza para establecer objetivos, metas y propuestas. Incluye controlar con indicadores de gestión para medir los resultados alcanzados. (Alles, 2012)</p>	
A	<p>Capacidad para plantear objetivos, metas y propuestas retadoras que promuevan a la culminación de tareas y superar resultados esperados, Implica supervisar la ejecución de las tareas de los colaboradores de la organización mediante indicadores de gestión. Establecer una actitud de pro actividad dentro de la organización para que de esta manera se sirva de ejemplo entre los trabajadores de la misma.</p>
B	<p>Capacidad para guiar a su grupo de trabajo hacia la culminación de objetivos, metas y propuestas planteadas y de esta manera obtener los resultados esperados. Así mismo apoyar en la elaboración de metas para su equipo. Implica supervisar la ejecución de las tareas tanto individuales como de los colaboradores a su cargo y medirlas mediante indicadores de gestión. Establecer una actitud proactiva en su grupo de trabajo para que sirva de ejemplo.</p>
C	<p>Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el cumplimiento de objetivos, metas y propuestas establecidas y de esta manera obtener los resultados esperados. Implica tomar metas desafiantes, controlarlas contantemente y mantener altos niveles de rendimiento en sus labores y de sus colaboradores.</p>
D	<p>Capacidad para mantener un correcto nivel de productividad mediante un alto rendimiento en la ejecución de las tareas designadas. Incluye realizar un análisis de la realización de su trabajo.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 67: Diccionario de Competencias – Orientación de Servicio Al Cliente

ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	
<p>Capacidad para descubrir, abordar y solucionar necesidades de clientes externos o internos, visualiza inmediatamente sus requerimientos e inquietudes, se encarga personalmente de satisfacer las necesidades con rapidez y eficiencia así de esta manera dar soluciones esperadas a los problemas suscitados, además de influir en las demás personas a mantener una actitud alta de servicio al cliente . (Alles, 2012)</p>	
A	Capacidad para infundir un sentido de servicio eficiente en todos los colaboradores de la empresa para que de esa manera se trabaje en pos de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Capacidad para descubrir, abordar y solucionar las necesidades de clientes externos o internos y ser un referente en el mercado por este ámbito.
B	Capacidad para descubrir, abordar y solucionar las necesidades de clientes externos o internos. Capacidad para actuar rápidamente con soluciones ante los problemas suscitados en su área y generar un ambiente de confianza con sus clientes.
C	Capacidad para descubrir, abordar y solucionar las necesidades de clientes externos o internos. Capacidad para actuar rápidamente con soluciones efectivas en beneficio de los clientes. . Implica buscar ayuda en sus superiores en el caso de no estar a su alcance las soluciones correctas.
D	Capacidad para descubrir, abordar y solucionar las necesidades de clientes externos o internos. Implica buscar ayuda en sus superiores en el caso de no estar a su alcance las soluciones correctas.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 68: Diccionario de Competencias- Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
<p>Capacidad que tiene el colaborador para ayudar a los demás, relacionarse con sus compañeros para lograr los objetivos, no únicamente preocuparse por las tareas propias sino también por las del equipo y de las diferentes áreas de la organización, actuando en un conjunto.</p> <p>Influye en sus compañeros para que se comparta responsabilidades, demuestra un alto nivel de desempeño y se preocupa por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Alles, 2012)</p>	
A	Capacidad para influir en todos los colaboradores de la empresa y demostrar un espíritu de cooperación para el cumplimiento de metas organizacionales. Reconocer el esfuerzo realizado por sus compañeros de trabajo y apoyar a todas las áreas de la organización. Ser un ejemplo de colaboración y mantener un buen ambiente de trabajo para culminar de la mejor manera los objetivos.
B	Capacidad para influir en todos los colaboradores es su área y demostrar un espíritu de cooperación para el cumplimiento de metas organizacionales. Reconocer el esfuerzo realizado por sus compañeros de trabajo y apoyar a todas las áreas de la organización. Ser un ejemplo de colaboración y mantener un buen ambiente de trabajo para culminar de la mejor manera los objetivos.
C	Capacidad para influir en su sector y demostrar un espíritu de cooperación para el cumplimiento de metas organizacionales. Reconocer el esfuerzo realizado por sus compañeros de trabajo y apoyar a todas las áreas de la organización. Ser un ejemplo de colaboración y mantener un buen ambiente de trabajo para culminar de la mejor manera los objetivos.
D	Capacidad para demostrar un espíritu de cooperación para el cumplimiento de metas organizacionales. Reconocer el esfuerzo realizado por sus compañeros de trabajo y apoyar a todas las áreas de la organización. Ser un ejemplo de colaboración y mantener un buen ambiente de trabajo para culminar de la mejor manera los objetivos.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

3.4.2 Competencias Funcionales

Tabla 69: Diccionario de Competencias – Adaptabilidad y Flexibilidad

ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	
<p>Capacidad que tiene la persona a cambiar su conductas con el propósito de ajustarse a diferentes escenarios y personas. Incluye adecuarse a situaciones y ejecutar cambios en el caso que amerite. (Alles, 2012)</p>	
A	Capacidad para cambiar su conducta con el propósito de ajustarse a diferentes escenarios y personas sea tanto dentro o fuera de la empresa. Capacidad para realizar un análisis de las estrategias y metas de su área con el fin de proponer y efectuar cambios en el caso que amerite
B	Capacidad para cambiar su conducta con el propósito de ajustarse a diferentes escenarios y personas sea tanto dentro o fuera de la empresa. Capacidad para realizar un análisis de las estrategias y metas a su cargo con el fin de proponer y efectuar cambios en el caso que amerite.
C	Capacidad para cambiar su conducta con el propósito de ajustarse de la mejor manera. Capacidad para realizar un análisis de su conducta con el fin de proponer y efectuar cambios en el caso que amerite.
D	Capacidad para cambiar su conducta con el propósito de ajustarse de la mejor manera al estilo de la organización.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 70: Diccionario de Competencias – Calidad y Mejor Continua

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	
<p>Capacidad para usar los recursos de la mejor manera sean tanto materiales, humana o tecnológica a fin de llegar y superar las metas y objetivos organizacionales. Implica la generación de ideas para optimizar los procesos, métodos y técnicas usadas en su puesto de trabajo. (Alles, 2012)</p>	
A	Capacidad para usar los recursos de la mejor manera sea tanto materiales, humanos o tecnológicos a fin de llegar y superar las metas y objetivos de la organización. Capacidad para dar soporte a la generación de ideas y así optimizar los procesos, métodos y técnicas de los diferentes departamentos.
B	Capacidad para usar los recursos de la mejor manera sea tanto materiales, humanos o tecnológicos a fin de llegar y superar las metas y objetivos de su área a cargo. Capacidad para dar soporte a la generación de ideas y así optimizar los procesos, métodos y técnicas de su área.
C	Capacidad para usar los recursos de la mejor manera sea tanto materiales, humanos o tecnológicos a fin de llegar y superar las metas y objetivos bajo su responsabilidad. Capacidad para dar soporte a la generación de ideas hacia la solución de problemas y optimizar los recursos que están a su cargo.
D	Capacidad para usar los recursos de la mejor manera sea tanto materiales, humanos o tecnológicos a fin de llegar y superar las metas y objetivos bajo su responsabilidad.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 71: Diccionario de Competencias- Calidad de Organización y Planificación

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
<p>Capacidad que tiene la persona para poder establecer el trabajo de la manera más ordenada posible, así mismo priorizar las tareas más importantes a culminar. Incluye dar un seguimiento al trabajo mediante grados de desarrollo y tomar medidas correctivas en el caso que amerite. (Alles, 2012)</p>	
A	Capacidad para establecer el trabajo organizacional de la manera más ordenada posible para que de esta manera los colaboradores mantenga una guía de las tareas que tienen que realizar y puedan culminar con las metas y objetivos propuestos de la mejor manera. Incluye dar un seguimiento al trabajo organizacional mediante grados de desarrollo y saber tomar medidas correctivas en el caso que amerite.
B	Capacidad para establecer el trabajo del área a su cargo de la manera más ordenada posible para que de esta manera los colaboradores mantenga una guía de las tareas que tienen que realizar y puedan culminar con las metas y objetivos propuestos de la mejor manera. Incluye dar un seguimiento al trabajo de sus dirigidos mediante grados de desarrollo y saber tomar medidas correctivas en el caso que amerite.
C	Capacidad para determinar las tareas más importantes y poder culminar con las metas y objetivos en su área. Incluye dar un seguimiento al trabajo desempeñado mediante grados de desarrollo y saber tomar medidas correctivas en el caso que amerite.
D	Capacidad para determinar las tareas más importantes y poder culminar con las metas y objetivos en su área. Incluye dar un seguimiento al trabajo desempeñado mediante grados de desarrollo y saber tomar medidas correctivas en el caso que amerite.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 72: Diccionario de Competencias- Cierre de Acuerdos

CIERRE DE ACUERDOS	
Capacidad para dar por terminado una negociación con la generación de un acuerdo dando soluciones a las necesidades de las dos partes y logrando beneficio mutuo. (Alles, 2012)	
A	Capacidad para dar por terminado acuerdos dando soluciones a las necesidades de las dos partes y lograr un beneficio mutuo. Incluye identificar los elementos claves y muchas veces no evidentes para concretar la negociación con el cliente. Capacidad para crear técnicas que ayuden al convencimiento para generar acuerdos con los clientes.
B	Capacidad para identificar los elementos claves y muchas veces no evidentes para concretar la negociación con el cliente, de esta manera generar acuerdos con mutuo beneficio. Capacidad para crear confianza en la negociación para que así se logre concretar los acuerdos de una mejor manera.
C	Capacidad para desarrollar soluciones en cuanto a las necesidades de los clientes, relacionando los conocimientos de los productos, de esta manera brindando soluciones y generando cierre de acuerdos o ventas.
D	Capacidad para desarrollar soluciones a los requerimientos del cliente, dar opciones para generar un cierre de acuerdos o ventas.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 73: Diccionario de Competencias: Conducción de Personas

CONDUCCIÓN DE PERSONAS	
Capacidad para guiar a un grupo de trabajo con respecto a las actividades por realizar, organizar, distribuir, supervisar tareas y delegar autoridad . Incluye la capacidad de actuar como motivador con sus dirigidos, ajustar su modo de trabajar de acuerdo a las características de los colaboradores, y conseguir el potencial de cada uno de ellos en beneficio de la organización. (Alles, 2012)	
A	Capacidad para guiar a uno o varios grupos de trabajo de alto rendimiento, organizar, distribuir, supervisar tareas y delegar autoridad. Incluye la capacidad de actuar como motivador con sus dirigidos, ajustar su manera de trabajar de acuerdo a las características de los colaboradores, y conseguir el potencial de cada uno de ellos en beneficio de la organización. Identificar posibles oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Ser un referente en el tema de manejo de personas.
B	Capacidad para guiar a uno o varios grupos de colaboradores, organizar, distribuir, supervisar tareas y delegar autoridad. Incluye la capacidad de actuar como motivador con sus dirigidos, ajustar su manera de trabajar de acuerdo a las características de los colaboradores, y conseguir el potencial de cada uno de ellos en beneficio de la organización. Identificar posibles oportunidades de aprendizaje y crecimiento
C	Capacidad para guiar a uno o varios grupos de colaboradores, organizar, distribuir, supervisar tareas y delegar autoridad. Incluye la capacidad de actuar como motivador con sus dirigidos, ajustar su manera de trabajar de acuerdo a las características de los colaboradores, y conseguir el potencial de cada uno de ellos en beneficio de la organización.
D	Capacidad para supervisar tareas y delegar autoridad. Incluye la capacidad de actuar como motivador con sus dirigidos. Ajustar su manera de trabajar de acuerdo a las características de los colaboradores.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 74: Diccionario de Competencias – Desarrollo y Autodesarrollo de Talento

DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DE TALENTO	
<p>Capacidad para incitar en los demás y en sí mismo el desarrollo de talento (conocimientos y competencias). Capacidad para estar al tanto de los diferentes avances tecnológicos, usar las herramientas, medios disponibles y emplearlas en el desarrollo de talento. Implica mantenerse actualizado y poder emplear esos conocimientos en beneficio de su área de trabajo y de toda la organización. (Alles, 2012)</p>	
A	<p>Capacidad para buscar e identificar posibles oportunidades de crecimiento y desarrollo de talento para sus trabajadores y para sí mismo. Capacidad para transmitir el deseo de auto desarrollo individual entre sus colaboradores y buscar las fuentes de aprendizaje y actualización. Capacidad para estar al tanto de los diferentes avances tecnológicos, usar las herramientas, medios disponibles y emplearlas en el desarrollo de talento. Implica mantenerse actualizado y usar esos conocimientos en beneficio de su área de trabajo y de toda la organización.</p>
B	<p>Capacidad para buscar e identificar el desarrollo de talento (conocimientos y competencias) para sus colaboradores y para sí mismo. Capacidad para transmitir el deseo de auto desarrollo individual entre sus colaboradores y buscar las fuentes de aprendizaje y actualización. Capacidad para estar al tanto de los diferentes avances tecnológicos, usar las herramientas, medios disponibles y emplearlas en el desarrollo de talento. Implica mantenerse actualizado y usar esos conocimientos en beneficio de su área de trabajo.</p>
C	<p>Capacidad para buscar e identificar el desarrollo de talento (conocimientos y competencias) para sus compañeros de trabajo y para sí mismo. Capacidad para estar al tanto de los diferentes avances tecnológicos, usar las herramientas, medios disponibles y emplearlas en el desarrollo de talento. Implica mantenerse actualizado y usar esos conocimientos en beneficio de su área de trabajo.</p>
D	<p>Capacidad para buscar e identificar el desarrollo de talento (conocimientos y competencias) para sus compañeros de trabajo y para sí mismo. Implica mantenerse actualizado y usar la retroalimentación ofrecida por los demás colaboradores.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 75: Diccionario de Competencias – Influencia y Negociación

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	
Capacidad para convencer a otras personas mediante estrategias y explicaciones honestas, así poder llegar a acuerdos que beneficien a las dos partes (ganar-ganar). (Alles, 2012)	
A	Capacidad para convencer, argumentar e influir en otras personas mediante estrategias y explicaciones honestas, mostrar actitudes que generen un impacto positivo en los demás a fin de realizar cambios en las comporturas de los demás de la manera más honorable y justa posible. Capacidad para crear definiciones que sustente la veracidad de los argumentos y criterios. Llegar a acuerdos que beneficien los intereses de las partes que intervienen en la negociación (ganar-ganar).
B	Capacidad para convencer, argumentar e influir en otras personas mediante estrategias y explicaciones honestas. Capacidad para crear definiciones que sustente la veracidad de los argumentos y criterios. Llegar a acuerdos que beneficien los intereses de las partes que intervienen en la negociación (ganar-ganar).
C	Capacidad para convencer a personas que se necesita de su colaboración mediante estrategias y explicaciones honestas. Llegar a acuerdos que beneficien los intereses de las partes que intervienen en la negociación (ganar-ganar).
D	Capacidad para convencer a personas de su área de trabajo mediante estrategias y explicaciones honestas.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 76: Diccionario de Competencias - Innovación y Creatividad

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	
<p>Capacidad para dar nuevas, únicas y diferentes soluciones a problemas que se suscitan en el convivir diario de la organización y crear un valor agregado en todas las actividades. (Alles, 2012)</p>	
A	Capacidad para presentar ideas innovadoras que anteriormente no se habría expuesto y analizado creando un valor agregado en su puesto de trabajo y en la organización. Implica velar por el beneficio de los clientes de la organización sean estos internos o externos. Ser un modelo a seguir en el tema de innovación y creatividad en la empresa y en el mercado que se desarrolla.
B	Capacidad para presentar ideas que anteriormente no se habría expuesto y analizado creando un valor agregado en su puesto de trabajo. Implica velar por el beneficio de los clientes de la organización sean estos internos o externos. Ser un modelo a seguir en el tema de innovación y creatividad en la empresa y en el mercado que se desarrolla.
C	Capacidad para presentar soluciones a problemas en su puesto de trabajo creando valor agregado. Implica velar por el beneficio de los clientes de la organización sean estos internos o externos. Ser un modelo a seguir en el tema de innovación y creatividad en el sector y área de trabajo que se desarrolla.
D	Capacidad para recomendar soluciones a problemas en su puesto de trabajo creando valor agregado. Ser un modelo a seguir entre sus compañeros en el tema de innovación y creatividad.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 77: Diccionario de Competencias - Liderazgo

LIDERAZGO	
Capacidad para influir en otras personas de forma positiva, generando respaldo de sus colaboradores y jefes. Incluye realizar cambios en el caso de necesitarlos y que beneficien a la organización o a su área de trabajo. Capacidad para generar un ambiente de trabajo próspero generando entusiasmo y compromiso entre sus colaboradores. (Alles, 2012)	
A	Capacidad para influir en otras personas de forma positiva, generando respaldo de sus colaboradores y jefes. Incluye diseñar estrategias, métodos, procesos etc. para llevar una correcta conducción de personas y lograr desarrollar el potencial de los colaboradores. Capacidad para generar un ambiente de trabajo próspero generando entusiasmo y compromiso entre sus colaboradores. Implica ser un referente de liderazgo en la organización.
B	Capacidad para influir en otras personas de forma positiva, generando respaldo de los colaboradores de su área de trabajo y jefes. Incluye diseñar estrategias, métodos, procesos etc. para llevar una correcta conducción de personas y desarrollar el potencial de su área. Capacidad para generar un ambiente de trabajo próspero generando entusiasmo y compromiso. Implica ser un referente de liderazgo en la organización.
C	Capacidad para influir en otras personas de forma positiva, generando respaldo del grupo de trabajo a cargo y jefes. Incluye proponer cursos de acción para llevar una correcta conducción de personas y desarrollar el potencial de sus colaboradores. Capacidad para generar un ambiente de trabajo próspero generando entusiasmo y compromiso. Implica ser un referente de liderazgo en el entorno que se desenvuelve.
D	Capacidad para influir en otras personas de forma positiva. Incluye cerciorar una correcta conducción de personas y desarrollar el potencial. Capacidad para contribuir con la generación de un ambiente de trabajo próspero, actuando con entusiasmo y compromiso en sus actividades encomendadas.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 78: Diccionario de Competencias: Pensamiento Analítico

PENSAMIENTO ANALÍTICO	
<p>Capacidad para descomponer las partes que corresponden a una situación o problema a fin de conocer la estructura, comprender y distinguir lo relevante e irrelevante. Incluye la capacidad para plantear soluciones claras, coherentes y precisas a problemas para la correcta toma de decisiones en beneficio de la organización. (Alles, 2012)</p>	
A	<p>Capacidad para descomponer las partes que corresponden a una situación o problema a fin de conocer la estructura, comprender y distinguir lo relevante e irrelevante. Capacidad para distinguir los vínculos existentes a fin de buscar y anticipar posibles dificultades. Incluye la capacidad para trazar planes de acción, soluciones claras, coherentes y precisas a problemas o situaciones para la correcta toma de decisiones en beneficio de la organización.</p>
B	<p>Capacidad para interrelacionar las partes que corresponden a una situación o problema a fin de conocer la estructura, comprender y distinguir lo relevante e irrelevante. Capacidad para distinguir los vínculos existentes a fin de buscar y anticipar posibles dificultades. Incluye la capacidad de proponer planes de acción o posibles soluciones de problemas.</p>
C	<p>Capacidad para analizar una situación o problema a fin de conocer la estructura, comprender y distinguir lo relevante e irrelevante. Capacidad para distinguir los vínculos existentes, analizar ventajas y desventajas de las decisiones.</p>
D	<p>Capacidad para analizar una situación o problema a fin de conocer la estructura, comprender y distinguir lo relevante e irrelevante.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 79: Diccionario de Competencias- Pensamiento Estratégico

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Capacidad para reconocer y comprender de forma inmediata los cambios del entorno empresarial (amenazas, oportunidades) e identificar características propias de la organización (fortalezas, debilidades). Capacidad para establecer planes de acción a corto, mediano y largo plazo para lograr potencializar dichas oportunidades y fortalezas y generar un cambio en las amenazas y debilidades que afectan al correcto desenvolvimiento de la organización. Incluye cumplir con el plan estratégico establecido por la empresa con el fin de presentar resultados que la beneficien. (Alles, 2012)	
A	Capacidad para reconocer y comprender de forma inmediata los cambios del entorno empresarial (amenazas, oportunidades) e identificar características propias de la organización (fortalezas, debilidades). Capacidad para establecer planes de acción a corto, mediano y largo plazo para lograr potencializar dichas oportunidades y fortalezas y generar un cambio en las amenazas y debilidades que afectan al correcto desenvolvimiento de la organización. Incluye cumplir y hacer cumplir el plan estratégico establecido.
B	Capacidad para reconocer y comprender de forma inmediata los cambios del entorno empresarial (amenazas, oportunidades) e identificar características propias de la organización (fortalezas, debilidades). Capacidad para establecer planes de acción a corto, mediano y largo plazo para lograr potencializar dichas oportunidades y fortalezas y generar un cambio en las amenazas y debilidades que afectan al correcto desenvolvimiento de su área de trabajo o departamento siempre con el propósito tener presente a la organización. Incluye cumplir y hacer cumplir a sus dirigidos el plan estratégico establecido.
C	Capacidad para reconocer y comprender de forma inmediata los cambios del entorno empresarial (amenazas, oportunidades) e identificar características propias de la organización (fortalezas, debilidades). Capacidad para proponer mejoras con el deseo de optimizar el desenvolvimiento de la organización tanto de forma externa o interna. Incluye cumplir y conducir a su equipo de trabajo según lo expuesto en el plan estratégico.
D	Capacidad para ajustarse de forma inmediata a los cambios del entorno (amenazas, oportunidades) e identificar características propias de la organización (fortalezas, debilidades).

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 80: Diccionario de Competencias – Temple y Dinamismo

TEMPLE Y DINAMISMO	
Capacidad para actuar con serenidad, prontitud y energía para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Implica mantener un trabajo impecable con un alto nivel de desempeño. (Alles, 2012)	
A	Capacidad para actuar con serenidad, prontitud y energía para alcanzar las metas y objetivos propuestos de la organización. Implica mantener un trabajo impecable con un alto nivel de desempeño e influir en los demás para que procedan con la misma actitud. Capacidad para sobresalir ante dificultades o problemas y mantener una actitud proactiva sin depender en qué clase de escenario se desarrolle. Incluye ser una imagen y referente de temple y dinamismo en la organización.
B	Capacidad para actuar con serenidad, prontitud y energía para alcanzar las metas y objetivos propuestos en su área de trabajo. Implica mantener un trabajo impecable con un alto nivel de desempeño e influir en su equipo de trabajo para que procedan con la misma actitud. Capacidad para sobresalir ante dificultades o problemas y mantener una actitud proactiva de acuerdo a los estándares establecidos en su posición. Incluye ser una imagen y referente de temple y dinamismo en la organización.
C	Capacidad para actuar con serenidad, prontitud y energía para alcanzar las metas y objetivos propuestos en su puesto de trabajo. Implica mantener un trabajo impecable con un alto nivel de desempeño. Capacidad para sobresalir ante dificultades o problemas y mantener una actitud proactiva de acuerdo a los estándares establecidos en su puesto de trabajo.
D	Capacidad para actuar con serenidad, prontitud y energía para alcanzar las metas y objetivos propuestos en su puesto de trabajo. Implica mantener un trabajo impecable con un alto nivel de desempeño de acuerdo a lo planificado.

Fuente: Diccionario de Competencias, Martha Alles

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

4. TÉCNICAS EFECTIVAS DE RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal es el proceso en donde la empresa de acuerdo a la necesidad de cubrir una vacante atrae la mayor cantidad posible de profesionales idóneos a ocupar el cargo ofertado.

Existen varias formas de reclutar personal, distintos autores recomiendan realizar un análisis interno, son varias las ventajas de realizar este tipo de análisis entre ellas es más económico, rápido, seguro pero sobre todo sirve como una fuente motivadora entre los demás trabajadores ya que observan que hay maneras de ascender y sienten el compromiso de seguir trabajando por el bienestar de la empresa.

Otra forma es el reclutamiento externo, como su nombre lo indica este proceso realiza búsquedas de candidatos idóneos en fuentes externas a la empresa. Entre las ventajas que estas ofrecen son que renueva el personal de la empresa, compra inversión que ya han hecho compañías en un profesional ya capacitado, etc.

Tabla 81: Métodos para realizar un reclutamiento externo

Anuncios de prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Llegan a una gran audiencia • Parte de puestos administrativos pueden estar enfocados a este medio.
Base de Datos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante llevar una base de datos de los currículums que se han presentado en la empresa ya que de esta manera se maneja un historial y en próximas ocasiones ciertos postulantes pueden ser tomados en cuenta.
Sitio Laboral en Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Gran parte de la audiencia recurre a este tipo de fuentes de trabajo, siendo una de las más importantes y usadas al momento de reclutar personal • Una de las ventajas es que muchas veces son gratuitas o a bajos costos, las empresas colocan en las plataformas sus requerimientos y en base a eso la persona pueden enviar su currículum vitae al correo de la empresa solicitante.
Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Las redes sociales se han ido implementando últimamente como una nueva herramienta de reclutamiento de personal en las empresas entre ellas las más destacadas: • TWITTER: La ventaja primordial es de que las personas pueden seguir a otras obteniendo de forma inmediata noticias rápidas de sus seguidos, de esta manera se lograría la difusión de ofertas de trabajo requerida. • FACEBOOK: Siendo la red con más usuarios activos logra que exista una difusión inmediata, además que es una excelente opción para recoger información que no se lo puede analizar en el currículum vitae y que muchas veces se logra obtener en este medio dando una idea de como es el candidato en su vida personal • LINKEDIN: Orientada exclusivamente a obtener información netamente profesional del candidato, permite conocer el desenvolvimiento del mismo laboralmente (competencias, historial laboral, recomendaciones, estudios etc.)
Reclutamiento universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de reclutamiento tiene como objetivo implementar a la red de trabajo de la organización a los estudiantes o egresados más brillantes de distintas universidades. • Últimamente varias universidades han implementado oficinas de empleo para los jóvenes universitarios sirviendo como una fuente de reclutamiento para la organización

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuet

Es importante que el anuncio sea tentador para los postulantes, de esta manera se logra captar mayor número de candidatos. El modelo de anuncio que se usará en la propuesta es el que se adjunta (Anexo 4)

4.2 ENTREVISTA

4.2.1 La entrevista: Definición, tipos, duración

Definición: Según Martha Alles la entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista.

Durante la situación de entrevista, ambos participantes tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. (Alles, Selección por Competencias, 2013, pág. 234)

Tipos: En la web y libros se pueden encontrar diferentes tipos de entrevistas, entre las más nombradas se puede destacar las siguientes.

Gráfico 39: Tipos de Entrevistas

Fuente: Páginas Web, Selección por Competencias (Martha Alles)

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

- **Entrevistas por evento conductuales (BEI- Behavioral Event Interview):** Es un modelo de entrevista que no está usado generalmente y se usa para identificar y evaluar competencias de altos ejecutivos y así determinar cuál es la persona más indicada a un puesto.

El entrevistador formula una cantidad de preguntas con el propósito de establecer el escenario a conducir al entrevistado a brindar “historias cortas” sobre situaciones críticas. La tarea del entrevistador es obtener historias completas que describan los comportamientos, pensamientos y acciones específicas que el entrevistado ha demostrado en situaciones reales. (Alles, Selección por Competencias, 2013, pág. 287)

- **Entrevistas Estructuradas:** Este tipo de entrevistas sigue un esquema establecido con anterioridad para indagar sobre el o los postulantes, el entrevistador prosigue dicho esquema en la entrevista en donde incluyen preguntas relacionadas a la edad, educación, experiencia, intereses, etc.

Dependiendo del caso, la entrevista estructurada no es recomendable ya que con este tipo de entrevista, tanto el entrevistador como el aspirante pueden tener la sensación de estar inmersos en un proceso mecánico que en muchos casos es contraproducente. (Trabajo.org, Entrevista de, 2014)

- **Entrevistas No Estructuradas:** La característica principal de las entrevistas no estructuradas es que no sigue un esquema preestablecido a diferencia de la entrevista estructurada, esta surge como una conversación y a medida de que va avanzando se van desarrollando las preguntas.

El principal inconveniente de este tipo de entrevista de trabajo es que, al no tener un listado de temas y cuestiones, se puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, obviando preguntas importantes del tema a tratar. Cuando esto ocurre la empresa no resulta beneficiada, porque se pierde información que puede ser de interés. Además, no hay posibilidad de revisar la exactitud de las conclusiones del entrevistador. (Trabajo.org, Entrevista de, 2014)

- **Entrevistas mixtas:** Este tipo de entrevistas es una mezcla de la entrevista estructurada y no estructurada, un punto medio en donde el

entrevistador sigue un esquema de preguntas preestablecidos y a medida de que surge la conversación en la entrevista se puede ir indagando más acerca de los temas que el entrevistador demuestre tener un mayor interés de esta manera profundizar en las características o competencias del entrevistado.

- **Entrevista de provocación de tensión:** Este tipo de entrevistas se caracteriza por el hecho de crear tensión como su nombre lo indica, se emplean cuando el cargo en el que está postulando el candidato demanda de una considerable tensión, es por eso que el entrevistador emplea técnicas para denotar que el entrevistado es apto o no para desempeñar el puesto.

Duración: La duración de la entrevista dependerá en gran medida de los aspectos que se vayan a tomar en cuenta en todo su desarrollo, esta dependerá netamente del interés que ponga el entrevistador sobre el postulante, de tal forma que se puede alargar o cortar.

En general, entre 20 minutos y media hora es tiempo más que suficiente para la primera aproximación. En posteriores encuentros, la cita se podrá prolongar durante más tiempo, aunque nunca sobrepasará las dos horas. (Selección, Cegos, 2014)

4.3 PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Después de dar por terminadas las entrevistas el entrevistador tendrá una idea de las personas que crea preseleccionadas a cubrir la vacante.

Para poder analizar correctamente a los preseleccionados después de haber realizado la entrevista de trabajo es de gran beneficio realizar un informe en donde de forma resumida se trata de comprender los aspectos prominentes de los mejores postulantes. El modelo de informe que se usará en la propuesta actual es el que se demuestra a continuación (Anexo 6).

4.3.1 Características de un buen entrevistador

El entrevistador es la persona encargada de guiar la entrevista con el propósito de que el postulante exponga la mayor cantidad de hechos mediante un diálogo y de esa manera seleccionar a los mejores candidatos, es por eso que el entrevistador debe poseer una serie de características para desempeñarse correctamente en su área de trabajo. A continuación se detallan las características que debe poseer el entrevistador:

- **Saber escuchar y observar:** Es de gran importancia que el entrevistador esté atento de todo lo que diga y haga el postulante en el desarrollo de la entrevista de esa manera se logrará valorarlo de una mejor manera.
- **Guardar la objetividad, ser imparcial:** Muchas ocasiones serán entrevistados ciertos postulantes que tendrán recomendaciones por parte de otras personas, es uno de los papeles fundamentales por parte del entrevistador mantener la objetividad y ser ecuánime al momento de calificar el desempeño del postulante sin importar el hecho de que haya presentado recomendaciones.
- **Empatía:** Según Ana Muñoz las personas con una mayor capacidad de empatía son las que mejor saben "leer" a los demás. Son capaces de captar una gran cantidad de información sobre la otra persona a partir de su lenguaje no verbal, sus palabras, el tono de su voz, su postura, su expresión facial, etc. Y en base a esa información, pueden saber lo que está pasando dentro de ellas, lo que están sintiendo. Además, dado que los sentimientos y emociones son a menudo un reflejo del pensamiento, son capaces de deducir también lo que esa persona puede estar pensando. (Muñoz, 2014).

Es importante mantener empatía con el candidato ya que así sentirá un acercamiento con el entrevistador, este dará la información necesaria y facilitará el proceso de evaluación.

- **Tolerancia:** Es de gran relevancia que el entrevistador se maneje tolerante en todo el proceso de la entrevista, aunque existan puntos en los que esté en contra del candidato debe saber manejar las diversas situaciones con discreción, respeto, aceptación y condescendencia.
- **Fluidez verbal:** El entrevistador debe tener facilidad de expresión en todo el desarrollo de la entrevista, mantener una comunicación efectiva para que de esta manera el postulante logre comprender las ideas, posturas y preguntas que quiere transmitir el entrevistador.
- **Capacidad de negociación:** La negociación es la capacidad para convencer a otras personas mediante estrategias y explicaciones honestas para que de esta manera se pueda llegar a acuerdos que beneficien a las dos partes (ganar-ganar).

Es de suma importancia que el entrevistador posea esta competencia ya que será la persona encargada de evaluar y seleccionar al personal que se ajuste con el perfil de la vacante, exponer las remuneraciones, horarios, incentivos etc. que se aplican y existirán ocasiones en que los postulantes no estén de acuerdo con lo ofertado por la empresa. El entrevistador será la persona idónea que persuada a los potenciales postulantes y de esta manera velar para que se llegue a acuerdos que beneficien a ambas partes concluyendo con negociaciones exitosas y sobretodo respetando los acuerdos.
- **Habilidad de análisis, síntesis y toma de decisiones:** El entrevistador debe estar constantemente analizando las actitudes, competencias y

características de todos los candidatos de esta manera al momento de tomar decisiones resulte sencillo seleccionar al candidato idóneo para desempeñarse en el puesto de trabajo.

- **Ser honesto y paciente:** Se debe explicar al entrevistado con el mayor detenimiento y en base a la verdad el puesto a ofrecer, de esta manera se evitará problemas en el futuro, ya que puede acontecer que el entrevistador ofrezca más beneficios que la empresa no puede cubrir por el simple hecho de que haya demostrado ser un buen candidato, de esta manera decepcionaría al postulante por no cumplir con lo pactado y además fuera dinero mal invertido ya que al momento que ingresa un nuevo colaborador a la empresa se debe invertir en capacitaciones, sueldos, beneficios etc.

Al ser paciente se trata de evitar posturas por parte del entrevistador que muestre descontento o poca tolerancia hacia el postulante, es decir se debe mantener una postura imparcial en todo el desarrollo de la entrevista.

4.3.2 Elaboración de un protocolo de entrevista

Inicio de la Entrevista

- ***Presentarse:*** de esta manera el candidato tendrá constancia del formalismo e importancia que toma la empresa y el entrevistador a la entrevista de trabajo.

Tabla 82: Presentación en Entrevista

Mi nombre es _____, actualmente me desempeño en el puesto de (Asistente de Talento Humano/ Director de Talento Humano /Director Comercial etc.) y voy a ser la persona encargada de realizarle la entrevista el día de hoy.

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina
Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

- ***Romper el hielo:*** Después de saludar de una manera cortés es aconsejable romper el hielo entre el entrevistador y nerviosismo que muchas veces el postulante posee por la tensión de la situación.

Es aconsejable usar las siguientes expresiones o preguntas para generar desde la primera instancia empatía con el entrevistado.

Tabla 83: Preguntas en la entrevista – Romper el hielo

¿Cómo llegó hasta aquí?

¿Se pudo guiar fácilmente?

¿Cómo estaba el tráfico?

¡Qué hermoso día tenemos hoy! ¿No le parece?

¡Qué calor hace hoy!

¿Será que algún día acabará de llover?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Desarrollo de la Entrevista

En el progreso de esta instancia el entrevistador comienza a mantener una conversación con el candidato para poder conocer más aspectos sobre él o ella.

- ***Datos personales y familiares:*** se realiza preguntas enfocadas a conocer más sobre el ambiente social y estructura familiar del candidato.

Tabla 84: Preguntas en la entrevista- Datos personales y familiares

¿Cuáles son sus nombres y apellidos?
¿Qué edad tiene?
¿De dónde es?
¿Vive en Riobamba/ Ambato/ Puyo /Alausí etc.?
¿Cuál es su estado civil?
¿Quién es su esposo/a?
¿En qué trabaja su esposo/a?
¿Tal vez tiene proyectos de matrimonio?
¿Tiene hijos?
¿Cuántos hijos tiene?
¿Quiénes son los encargados de cuidar a sus hijos cuando sale a trabajar?
¿Usted con quién vive?
¿Tiene casa propia o arrendada?
¿Actualmente hay algún proceso judicial en su contra?
¿Tiene alguna enfermedad que desee mencionar?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

- *Intereses y motivaciones :*

Tabla 85: Preguntas en la entrevista – Intereses y motivaciones

¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?
Actualmente ¿Qué es lo más importante para usted?
¿Tiene algún negocio propio?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

- **Formación académica:** Las preguntas están concentradas a conocer antecedentes académicos como:

- ✓ Universidades, centros, institutos en los que ha estudiado.
- ✓ Motivos de cese o cambio de alguna institución.
- ✓ Rendimientos académicos.

Tabla 86: Preguntas en la entrevista- Formación Académica

¿Qué estudios realizó y por qué los eligió? ¿Existió alguna motivación?

¿Está estudiando actualmente?

¿Cuál fue el motivo de cese de sus estudios?

¿Aparte de su profesión ha realizado algún curso, diplomado, posgrado, etc.?

¿Tiene algún nivel de dominio en inglés? ¿En qué ocasión lo ha usado?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

- **Experiencia:** El principal objetivo de las siguientes preguntas es conocer el historial laboral que posee el candidato.

Tabla 87: Preguntas en la entrevista – Experiencia

¿Me podría hacer un resumen de sus anteriores trabajos? ¿Qué actividades realizaba?

¿Qué tiempo permaneció en cada uno de sus trabajos?

¿Cuál fue el motivo de cese o cambio? (Toda la trayectoria laboral).

¿Actualmente a qué se dedica?

¿Cuáles eran o son las actividades que más y menos le gustan o gustaban de su trabajo?

¿Qué aprendió en su último trabajo desempeñado?

Hábleme acerca de sus compañeros y superiores. ¿A quién reportaba directamente? ¿Tal vez tenía personas que le reportaban?

¿Cuál ha sido el jefe más difícil que ha tenido?

¿Cuál ha sido el colaborador/ compañero de trabajo más difícil que ha tenido?

¿En sus anteriores trabajos ha obtenido algún logro relevante del que le gustaría compartir?

¿Cuál ha sido el error más significativo en su carrera profesional?

¿Tal vez fue ascendido a alguna mejor posición en algún trabajo? ¿Por qué?

¿Hubo algo a lo que le costó acostumbrarse en su último trabajo?

¿Cuáles han sido los motivos de cese o cambio de trabajo?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

- **Aspiraciones:** Conociendo las principales aspiraciones de los candidatos se puede tener una guía de los deseos y anhelos que tiene, de esta manera

evaluar y comparar si estas concuerdan con los objetivos que tiene la empresa con respecto a la vacante a cubrir.

Tabla 88: Preguntas en la entrevista - Aspiraciones

¿Cuáles son sus objetivos profesionales, económicos y familiares en corto, mediano y largo plazo?

¿Cuál es el sueldo actual que percibe?

¿Cuál es su aspiración económica actual? ¿El factor económico es importante en su decisión?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

- ***Análisis de características personales y competencias:*** Con las siguientes preguntas el entrevistador puede conocer ciertas habilidades y destrezas generadas de los comportamientos del candidato de acuerdo a evidencias del pasado, así observar y analizar qué aspirantes se acoplan exitosamente de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo.

Es parte fundamental evaluar las competencias de los candidatos ya que existirán ciertas ocasiones en las que el candidato pueda tener vastos conocimientos y experiencia pero si no tiene las competencias necesarias en el puesto será poco o nada probable que se acople al trabajo ofertado.

- ***Cierre:*** El cierre es la conclusión de la entrevista de trabajo en donde el entrevistador debe mencionar toda la información que anteriormente no se

ha señalado y además sirve para despejar dudas que podría tener el postulante con respecto a la vacante.

Es importante que el entrevistador tenga vastos conocimientos acerca de la vacante y haya estudiado con anterioridad el perfil ya que en este punto el candidato podría realizar preguntas acerca de posición del puesto, departamento al que pertenecerá, jefe que reportará directamente, dependencia jerárquica, funciones, comienzo del trabajo, sueldo etc.

Tabla 89: Pregunta en la entrevista - Cierre

Primeramente se debe mencionar el puesto al que está aplicando, funciones principales, horario, sueldo, beneficios de ley e información relevante que se mencionó anteriormente.

Además acompañar a esta información con las siguientes preguntas.

¿Está interesado en el puesto?

¿Cuándo podría incorporarse al trabajo en el caso de ser seleccionado?

¿Nos autoriza a pedir referencias a las empresas en las que ha trabajado anteriormente?

¿Está participando en otros procesos de selección?

¿Tal vez desea contarme algo más que le podría ayudar en el proceso de selección?

¿Tal vez le quedó alguna duda? ¿Desea formularme alguna pregunta?

Terminar la etapa de cierre agradeciendo por el tiempo que el candidato se ha tomado para la entrevista, mencionar que en el caso de ser seleccionado será comunicado inmediatamente caso contrario se entenderá que no calificó al cargo.

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

4.3.3 Entrevista por competencias

Competencias Umbrales

Tabla 90: Preguntas en la entrevista - Compromiso

COMPROMISO
Cuénteme sobre alguna ocasión en la que en su anterior trabajo o vida estudiantil ha tenido que dar un mayor aporte (algo extra). Ayúdeme con detalles ¿Por qué considera que tuvo que actuar de esta manera?
¿Alguna vez le ha tocado realizar tareas que no correspondían a su puesto? ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?
¿Anteriormente le ha tocado quedarse trabajando horas extras para culminar algún trabajo? ¿En qué ocasión?
Alguna vez en alguno de sus trabajos dio un aporte adicional a las tareas delegadas ¿En qué ocasión?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 91: Preguntas en la entrevista - Comunicación

COMUNICACIÓN
¿Cuándo no entendía alguna explicación en alguna clase o reunión de trabajo que hacía para despejar sus dudas?
¿Es de las personas que le gusta primeramente escuchar los puntos de vista de los demás y luego exponer los suyos o viceversa? Relate alguna anécdota
¿Al momento de exponer algún tema en el (colegio/universidad/trabajo) ha existido personas que no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado? ¿Qué hizo?
¿Alguna vez decidió quedarse con una duda cuando le explicó algo su profesor o jefe? ¿Por qué tomó esa decisión?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 92: Preguntas en la entrevista - Iniciativa

INICIATIVA
¿Qué hace para resolver un problema? Me ayudaría con un ejemplo en donde le ha tocado resolver algún problema en su trabajo ¿Qué hizo? ¿Qué paso después?
¿Cuénteme de algún plan que tiene en mente? ¿Qué ha hecho para cumplirlo?
¿Ha encontrado problemas antiguos en alguna empresa que ha trabajado? ¿Hizo algo para mejorar dicho problema? ¿Qué hizo?
¿Ha identificado posibles oportunidades para mejorar el área en qué trabajaba? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el efecto?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 93: Preguntas en la entrevista - Integridad

INTEGRIDAD
¿Ha encontrado a compañeros de universidad o trabajo realizando actos impropios? Cuénteme alguna anécdota ¿Qué paso? ¿Cuál fue su actitud?
Describame alguna situación en dónde su honestidad ha estado a prueba ¿Qué hizo? ¿Qué pasó después de su acción?
¿Ha influido en la actitud de otras personas en cuanto a honestidad? Ayúdeme con detalles
¿Usted cree que es valorado (jefes, equipo de trabajo, clientes)?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 94: Preguntas en la entrevista – Orientación al Logro

ORIENTACIÓN AL LOGRO
Cuénteme de alguna ocasión en la que se ha sentido comprometido a culminar algo sea en su trabajo, universidad, vida familiar ¿Qué hizo? ¿Cómo le controlaba? ¿Obtuvo los resultados esperados o superiores?
¿En alguna ocasión ha tomado metas desafiantes? ¿Cómo las controlaba? ¿Qué rendimiento obtuvo?
¿Ha servido de motivador en su grupo de trabajo para culminar alguna meta importante? Cuénteme en qué ocasión ¿Qué problema existió? ¿Cómo lo resolvieron?
¿Alguna vez ha tenido que dejar actividades que le gustaban como (pasatiempos, aficiones) para llevar a cabo algún objetivo que se planteó? ¿Culminó su objetivo? ¿Fueron los resultados esperados?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 95: Preguntas en la entrevista – Orientación al Cliente

ORIENTACIÓN AL CLIENTE
Describame alguna ocasión en donde ha tenido que trabajar arduamente para satisfacer las necesidades de un jefe, compañero de trabajo, persona, cliente, etc. ¿Qué debía hacer? ¿Cómo lo logró? ¿Cuál fue el resultado?
¿Le ha tocado alguna vez recurrir dónde su jefe para solucionar algún necesidad de un compañero de trabajo, cliente, etc.? ¿Qué paso? ¿Solucionó el problema o dejó que su jefe lo resuelva?
¿Qué acciones ha tomado para mantener un ambiente de confianza con los clientes que se relaciona en su trabajo (clientes externos, compañeros de trabajo, jefes etc.)? ¿Qué ha pasado luego de eso?
¿Alguna vez le ha tocado resolver problemas de otros departamentos? ¿Qué tuvo que hacer? ¿Cómo lo resolvió?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 96: Preguntas en la entrevista – Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO
Relátame alguna ocasión en la que ha tenido que realizar una actividad en grupo de trabajo ¿Qué se esperaba de usted? ¿Cuál fue su aporte?
¿De qué manera cree que trabaja mejor individualmente o en grupos de trabajo? Ayúdeme con ejemplos.
¿Qué ha hecho para acoplarse a algún grupo de trabajo y para que sus ideas sean tomadas en cuenta?
¿Alguna ocasión en la que ha tenido que intervenir como motivador en un grupo de trabajo? Ayúdeme con detalles ¿Cuál fue el resultado?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Competencias Funcionales

Tabla 97: Preguntas en la entrevista – Adaptabilidad y Flexibilidad

ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD
Cuénteme de alguna ocasión en la que ha tenido que responder rápidamente a una nueva tarea ¿Resolvió o no el problema? ¿Cómo lo hizo?
Cuando ha tenido que cambiar su trabajo de una empresa a otra ¿Cómo vivió su periodo de adaptación? ¿Le costó adaptarse al estilo de trabajo?
¿En algún trabajo hizo algún pasaje en la que incluía cambiar de departamentos o sectores? ¿Por qué ocurrió? ¿Quién fue el impulsador de esta decisión? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?
¿En alguna ocasión le han propuesto encargarse de tareas de otros cargos? ¿Aceptó la responsabilidad? ¿Cómo la manejó?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 98: Preguntas en la entrevista – Calidad y Mejora Continua

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA
¿Ha formulado ideas para mejorar los procesos, métodos y técnicas de su área o puesto de trabajo? ¿Qué ha hecho? ¿Qué resultado se obtuvo?
¿En alguna ocasión sintió que no se sintió satisfecho con el resultado de alguna tarea? ¿Qué hizo para corregirlo?
Coménteme alguna ocasión sea en la universidad o trabajo en la que ha se haya desempeñado más de lo requerido.
Cuénteme de alguna ocasión en la que ha usado de la mejor manera los recursos (materiales, humanos, tecnológicos) que le ha suministrado la empresa para cumplir metas y objetivos bajo su responsabilidad

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 99: Preguntas en la entrevista – Capacidad de Organización y Planificación

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN
¿Usted cree ser una persona ordenada? ¿Cuénteme por qué llega a esta conclusión?
¿En su anterior trabajo o trabajo actual cómo organizaba su tiempo? ¿Cuáles eran las tareas más y menos importantes?
¿De acuerdo a la planificación de tareas dada por la empresa en la que trabaja o trabajaba cómo organiza u organizaba su tiempo?
Cuénteme de alguna experiencia sea en la universidad o trabajo, en la que alguna tarea le haya salido bien o mal por la manera de organizarse o planificarse.

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 100: Preguntas en la entrevista – Cierre de Acuerdos

CIERRE DE ACUERDOS
Cuénteme qué ha hecho para dar por terminada una negociación. ¿Qué hizo para convencer a la otra persona?
¿En alguna ocasión ha estado a punto de perder algún negocio por una mala decisión? Ayúdeme con detalles ¿Qué hizo para cerrar el acuerdo? ¿Cómo tuvo que persuadir?
¿Qué posturas o técnicas ha utilizado para cerrar alguna negociación/convenio? Mencíoneme algún ejemplo

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 101: Preguntas en la entrevista – Conducción de Personas

CONDUCCIÓN DE PERSONAS
¿Alguna vez ha estado a cargo de algún grupo de trabajo? ¿Cómo delegaba y supervisaba funciones?
¿Qué ha sido lo mejor y peor de manejar un grupo de trabajo?
¿Qué métodos utiliza usted para evaluar el potencial de sus colaboradores? Bríndeme ejemplos
¿Ha existido alguna ocasión en la que alguna persona que usted dirigía que no rendía correctamente al realizar sus actividades? Cuénteme qué acciones tomó.

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 102: Preguntas en la entrevista – Desarrollo y Autodesarrollo de Talento

DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DE TALENTO
¿Qué ha hecho para estar al tanto de los avances tecnológicos? ¿Qué medios usa para desarrollarse?
Cuénteme alguna ocasión en la que no ha tenido los suficientes conocimientos acerca de un tema ¿Qué hizo? ¿Pidió ayuda a su supervisor, investigó, etc.?
¿Qué acciones ha tomado para que sus superiores descubran sus talentos?
¿Qué ha hecho para descubrir los talentos del personal que ha estado a cargo suyo? Ayúdeme con algún ejemplo (Mandos medios y directivos)

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina
Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 103: Preguntas en la entrevista – Influencia y Negociación

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN
Cuénteme cuál ha sido la peor negociación de su vida y por qué la considera de esa magnitud.
¿Qué estrategias o posturas ha usado para convencer a alguien de algo? ¿Qué paso? ¿Consiguió lo que quería? ¿Ganaron las dos partes o quién estuvo mayormente beneficiando?
¿Qué ha hecho usted para que sus clientes, jefes, colaboradores o compañeros se vean beneficiados por su trabajo?
¿Cómo influye en las decisiones de los demás? Cuénteme de alguna ocasión en la que su influencia haya tenido gran magnitud. (persuadir)

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina
Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 104: Preguntas en la entrevista – Innovación y Creatividad

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
Cuénteme de alguna ocasión en la que haya sido creativo para resolver un problema ¿Por qué considera que fue creativo?
¿Alguna vez en su trabajo o universidad presentó alguna idea innovadora que anteriormente ningún compañero lo había expuesto?
Cuénteme de alguna ocasión en la que en su trabajo haya sido innovador para resolver algún problema ¿Por qué considera que fue innovador?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 105: Preguntas en la entrevista - Liderazgo

LIDERAZGO
¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de un grupo de trabajo en la universidad, trabajo u otra actividad? Bríndeme detalles.
¿En alguna ocasión le tocó supervisar a alguna persona con un carácter difícil de manejar? ¿Qué medidas usó? ¿Resolvió el problema?
¿Ha practicado algún deporte? ¿Le ha tocado asumir el papel de líder en su equipo? ¿Qué aprendió de esa experiencia?
¿Ha obtenido el respaldo de sus dirigidos? ¿Por qué piensa que lo obtuvo?

Fuente: Apuntes Dirección de Tesis, Eugenia Medina

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 106: Preguntas en la entrevista – Pensamiento Analítico

PENSAMIENTO ANALITICO
Recuerda alguna situación problemática en la que ha tenido que solucionar recientemente ¿Cuáles eran los elementos principales del problema que usted identificó? ¿De qué manera resolvió la situación?
Cuénteme de alguna situación importante en la que haya tenido que tomar recientemente en relación con su profesión ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?

Fuente: Diccionario de Preguntas, Martha Alles

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 107: Preguntas en la entrevista – Pensamiento Estratégico

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
¿Cuáles son las áreas de más estratégicas de la organización que usted controla actualmente?
¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el negocio de su organización? ¿En qué información se basó para esto?
¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división o empresa que haya aumentado su importancia en la consecución de la estrategia organizacional?
¿Maneja alguna planificación estratégica en donde establezca planes a corto, mediano y largo plazo? ¿Cumple con el plan estratégico de la empresa?

Fuente: Diccionario de Preguntas, Martha Alles

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 108: Preguntas en la entrevista – Temple y Dinamismo

TEMPLE Y DINAMISMO
Cuénteme acerca de la situación más tensa que ha tenido que vivir sea tanto académica, personal o laboral ¿Cómo procedió?
Cuénteme de alguna ocasión en la que haya tenido que redistribuir su tiempo y tareas ¿Qué tomó en cuenta para organizarse? ¿Cómo fue el resultado?
¿Ha existido alguna ocasión en la que el estrés se haya apoderado de usted y actuó de mala manera? ¿Qué pasó? ¿Cómo se sintió antes y después?
Hábleme de alguna situación no exitosa en su vida profesional ¿Qué pasó? ¿Cómo se sintió? ¿Qué hizo?

Fuente: Diccionario de Preguntas, Martha Alles

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

En el presente capítulo se detallan preguntas relacionadas a todas las competencias que se detallaron en el levantamiento de todos los perfiles de puesto, es importante que el entrevistador examine el perfil de puesto de la

vacante y de esta manera únicamente enfocarse e indagar en las competencias que solicita el perfil.

Las preguntas que se mencionaron en el capítulo 4.3.3 y 4.3.4 servirán como base para realizar una entrevista correcta a cada uno de los postulantes, de estas surgirán respuestas que será de gran relevancia y por ende será necesario reportarlas en el formato que se adjunta en el (Anexo 5).

4.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

Es importante que el entrevistador detalle de la mejor manera las características sobresalientes de los finalistas en el informe de entrevista para que de esta manera el cliente interno tenga una base en la que pueda guiar su decisión.

El que toma la decisión final es el cliente interno que generalmente es el jefe de área de la vacante, es por eso que es de gran relevancia incluirlo en todo el proceso de selección y además recordar que el departamento de Talento Humano es un mediador que ayuda a tomar la decisión más no que es la responsable de dicha disposición.

5. APLICACIÓN / EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN CON EL MODELO APLICADO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Para la aplicación de la propuesta actual se tomó como ejemplo la vacante de Auxiliar Contable, el proceso que siguió la empresa se realizó de la siguiente manera.

5.1 APLICACIÓN/ RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Electrobahía Cía. Ltda. ve la necesidad de cubrir la vacante de Auxiliar Contable por ende procede a realizar un reclutamiento externo ya que realizando un análisis interno, el personal actual no cuenta con los requerimientos del perfil duro que se describe en el punto **“3.2.5 Perfil Actual Auxiliar Contable”**

Los métodos que se usaron para el reclutamiento de la vacante fueron los siguientes:

Gráfico 40: Reclutamiento usado en la presente propuesta**Reclutamiento Página Web**

- La página Computrabajo.com.ec ha sido uno de los medios de reclutamiento usados por ElectroBahía en los últimos años y para la presente propuesta se retomó dicha opción.

Reclutamiento Universitario

- Uno de los principales problemas de las universidades en la ciudad de Riobamba es que no cuentan con oficinas de empleo para estudiantes y por ende resulta más dificultoso realizar un reclutamiento universitario, pero sin embargo se procedió a la recomendación de los estudiantes más destacado de una de las universidades de la ciudad.
- El Magister Otto Arellano Director de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la de la UNACH (Universidad Nacional de Chimborazo) fue quien colaboró con nombres de ciertos estudiantes destacados y egresados ayudando al reclutamiento.

Fuente: Investigación directa en ElectroBahía Cía. Ltda.

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

5.2 APLICACIÓN/ PRIMERA REVISIÓN DE CURRÍCULUM

Luego de incluir el requerimiento en la página de Computrabajo y aceptar carpetas de recomendaciones universitarias se realizó la primera revisión de currículum de los postulantes.

Varias fueron las personas que ingresaron su currículum vitae al requerimiento de la empresa del Auxiliar Contable, de esta manera se procedió a realizar la revisión de cada uno de ellos.

Gráfico 41: Primera revisión de Currículum 1

















putrabajo.com.ec/Company/Others/Match/?oi=F61F89E6B648CB0A&tm=4E9854485B417CF0

Administración / Oficina (7)						Leído
Atención a clientes (2)						
Recursos Humanos (2)						
Almacén / Logística (1)						
Márketing / Ventas (1)						
Departamento						
Chimborazo (8)						
Pichincha (3)						
Guayas (2)						
Santo Domingo de los Tsáchilas (1)						
Tungurahua (1)						
Ciudad						
Riobamba (8)						
Quito (3)						
Santo Domingo (1)						
Ambato (1)						
Loja (1)						
Guayaquil (1)						
Sexo						
No especificado (14)						
Hombre (2)						
Mujer (1)						
Nivel de estudios						
Universidad (11)						
Educación Técnico/Profesional (2)						
Sin especificar (2)						
Educación Básica Secundaria (1)						

Fuente: Computrabajo- Electrobahía Cía. Ltda.
Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Gráfico 42: Primera revisión de Currículum 2

trabajo.com.ec/Company/Offers/Match/?oi=F61F89E6B648CB0A&tm=4E9854485B417CF0

Educación Básica Primaria (1)					
Edad hasta 18 años entre 18 y 23 años entre 24 y 30 años entre 31 y 35 años entre 36 y 40 años entre 41 y 45 años					
Idiomas Español (9) Inglés (7)					
<input type="checkbox"/>	 Tamia Elizabeth	Hace 26 días	23	Sin especificar	 Leído
<input type="checkbox"/>	 Martha Isabel	Hace 11 días	25	Universidad	 No leído
<input type="checkbox"/>	 BRAYAN CRISTIAN	Hace 26 días	19	Educación Básica Primaria	 Leído
<input type="checkbox"/>	 Sulay Alexandra	Hace 24 días	26	Universidad	 Leído
<input type="checkbox"/>	 Myrian	Hace 11 días	23	Universidad	 Leído
<input type="checkbox"/>	 Janneth Alexandra	Hace 11 días	26	Universidad	 Leído
<input type="checkbox"/>	 MARIA BELEN	Hace 11 días	27	Educación Técnico/Profesional	 No leído
<input type="checkbox"/>	 Deisy	Hace 14 días	29	Sin especificar	 Leído

Fuente: Computrabajo- Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborador por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Luego de haber pre seleccionado los currículums vitae que cumplen con los requisitos mínimos del perfil duro del Auxiliar Contable se llamó a una entrevista de trabajo, siendo las siguientes personas.



ELECTROVENTAS LA BAHIA

ELECTROBAHIA CÍA. LTDA.

Tabla 109: Horario de Entrevistas 30 de Enero del 2015 / Auxiliar Contable

HORA	NOMBRE	INSTRUCCIÓN
10:00	Orozco Guerrero Sandra Margothe	Ing. Contabilidad y Auditoría CPA / UNACH
10:20	Ponce Bedón Silvia Malena	Séptimo Semestre de Contabilidad y Auditoría /ESPOCH
10:40	Lisintuña Toapanta Sulay Alexandra	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA /UCE
12:00	Orozco Yambay Mónica Marlene	Tecnóloga en Administración de Empresas con mención en Contabilidad y Auditoría
12:40	Morocho León Mónica Patricia	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría / UNACH
13:00	Londo Villafuerte Paola Alexandra	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría / UNACH
15:00	Pilco Merino Marcia Jaqueline	Egresada de Contabilidad y Auditoría
15:20	Zumba López Jessica Elizabeth	Ing. Contabilidad y Auditoría

Fuente: Investigación directa Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

5.3 APLICACIÓN/ ENTREVISTA

Se convocó a los preseleccionados el día 30 de Enero del 2015 a una entrevista de trabajo en donde se siguió a cabalidad cada uno de los puntos que mencionan el protocolo de entrevista capítulo 4.3.3. y 4.3.4

5.4 APLICACIÓN/ PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Tabla 110: Informe Individual de Entrevista – Candidata 1

DATOS GENERALES	
Nombre:	Londo Villafuerte Paola Alexandra
CC:	060422434-5
Edad:	23 años
Fecha de Nacimiento:	12/05/1991
Dirección:	Avenida Juan Felix Proaño e Islandia
Estado Civil:	Soltera
Teléfonos:	(03) 2 922 063
FORMACIÓN ACADÉMICA	
SECUNDARIA	
Institución:	Edmundo Chiriboga
Título:	Físico Matemático
SUPERIOR	
Institución:	Universidad Nacional de Chimborazo
Carrera:	Contabilidad y Auditoría
Nivel	Egresada
CURSOS Y SEMINARIOS	
Curso en "Programa de Pasaporte Tributario" / UNACH / 20 Horas	
Curso en "Introducción al Mercado de Valores " / Bolsa de Valores de Guayaquil	

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 111: Experiencia Laboral – Candidata 1

EXPERIENCIA LABORAL	
Empresa:	Librería Visión
Actividad de la empresa:	Comercialización de útiles escolares e insumos de oficina
Cargo:	Ayudante de mostrador
Funciones:	Ventas de lista de útiles en temporadas altas.
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	Gerente General
Tiempo de permanencia:	4 años en temporadas
Motivo de Salida o Cambio:	Únicamente trabajaba por temporadas altas.

Empresa:	Unidad Educativa Cristiana Verbo
Actividad de la empresa:	Colegio- Escuela
Cargo:	Profesora por reemplazo
Funciones:	Dictar clases de Matemáticas, Física, Desarrollo del Pensamiento, Estadística
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	Director del Colegio
Tiempo de permanencia:	3 meses
Motivo de Salida o Cambio:	Profesora por reemplazo

Empresa:	Instituto Técnico Superior "Juan de Velasco"
Actividad de la empresa:	Colegio- Escuela
Cargo:	Instructora en el Programa de Educación de Capacitación Tributaria
Funciones:	
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	Director del Colegio
Tiempo de permanencia:	3 meses
Motivo de Salida o Cambio:	Terminar la carrera

Empresa:	Universidad Nacional de Chimborazo
Actividad de la empresa:	Servicios educativos
Cargo:	Pasante en el Departamento de Presupuestos
Funciones:	
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	Subjefe del Departamento de Presupuestos
Tiempo de permanencia:	8 meses
Motivo de Salida o Cambio:	Finalización de prácticas profesionales

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 112: Evaluación de Competencias – Candidata 1

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS								
Competencias Umbrales:	PERFIL DE PUESTO				ENTREVISTA			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Comunicación		X				X		
Orientación de Servicio Al Cliente			X				X	
Compromiso		X					X	
Trabajo en equipo		X					X	
Iniciativa			X				X	
Orientación Al Logro		X				X		
Integridad	X				X			
Competencias Funcionales:	PERFIL DE PUESTO				ENTREVISTA			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Adaptabilidad- Flexibilidad		X				X		
Capacidad de Organización y Planificación		X					X	
Temple y dinamismo	X					X		
COMENTARIOS								
<p>Competencias: En la entrevista demostró alto desenvolvimiento, cumpliendo a cabalidad con los requisitos del perfil, en competencias como Compromiso, Trabajo en Equipo, Capacidad de Organización y Planificación obtuvo niveles más altos de lo que requiere el puesto y en las demás competencias niveles conforme a la necesidad de la vacante.</p>								
<p>General: Recomendada por el Director de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Chimborazo, tomada en cuenta por su buen desarrollo académico.</p>								

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuete

Tabla 113: Informe Individual de Entrevista – Candidata 2

DATOS GENERALES	
-----------------	--

Nombre:	Orozco Guerrero Sandra Margoth
CC:	604937623
Edad:	25 años
Fecha de Nacimiento:	11/11/1989
Dirección:	Mirador bajo Mz F.
Estado Civil:	Soltera
Teléfonos:	0998080419 / 0981364643

FORMACIÓN ACADÉMICA	
SECUNDARIA	
Institución:	Instituto Superior Isabel del Godin
Título:	Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración
SUPERIOR	
Institución:	Universidad Nacional de Chimborazo
Carrera:	Contabilidad y Auditoría
Nivel	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
CURSOS Y SEMINARIOS	
Seminario de Impuesto a la renta retención gastos personales /SRI / 8 Horas	
Seminario de Actualización Tributaria /SRI / 16 Horas	
Programa de Pasaporte Tributario Intermedio /SRI / 20 Horas	
NIIF'S / Universidad Central del Ecuador / 50 Horas	

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 114: Experiencia Laboral – Candidata 2**EXPERIENCIA LABORAL**

Empresa:	Brigada de Caballería Blindada N 11 Galápagos
Actividad de la empresa:	Escuela Militar Riobamba
Cargo:	Practicante de la Unidad Financiera
Funciones:	Realizar actividades designadas por el jefe inmediato
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	Jefe Financiero
Tiempo de permanencia:	2 meses
Motivo de Salida o Cambio:	Finalización de Prácticas

Empresa:	Hospital Provincial General Docente de Riobamba
Actividad de la empresa:	Servicios médicos / hospital público
Cargo:	Practicante del Departamento Financiero
Funciones:	Colaboración en realización de roles de pagos (cálculos), elaboración de retenciones
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	Jefe de Departamento Financiero
Tiempo de permanencia:	2 meses
Motivo de Salida o Cambio:	Finalización de Prácticas

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

Tabla 115: Evaluación de Competencias – Candidata 2

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS								
Competencias Umbrales:	PERFIL DE PUESTO				ENTREVISTA			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Comunicación		X				X		
Orientación de Servicio Al Cliente			X					X
Compromiso		X					X	
Trabajo en equipo		X					X	
Iniciativa			X				X	
Orientación Al Logro		X					X	
Integridad	X				X			
Competencias Funcionales:	PERFIL DE PUESTO				ENTREVISTA			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Adaptabilidad- Flexibilidad		X				X		
Capacidad de Organización y Planificación		X					X	
Temple y dinamismo	X					X		

COMENTARIOS
<p>Competencias: En la evaluación de competencias se evidenció que no cumple a cabalidad con las competencias que requiere el puesto, sin embargo se aproxima al requerimiento.</p>
<p>General: Es una de las candidatas sin mucha experiencia, desde su graduación no ha obtenido un trabajo estable.</p>

Fuente: Investigación Directa en Electrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: Katy Elizabeth Ayala Vizuite

5.5 APLICACIÓN/ SELECCIÓN DE PERSONAL

Luego de realizar el análisis de las candidatas preseleccionadas con el Contador de la empresa, se decidió contratar a la Srta. Paola Alexandra Londo Villafuerte (Candidata 1) para el puesto de Auxiliar Contable, ya que dentro de los parámetros fue la candidata con el mejor perfil de acuerdo a las necesidades de la vacante que presentó la empresa.

Como se pudo observar el análisis de competencias ayudó a que el sub- proceso de reclutamiento y selección de personal se fundamente en comportamientos y actitudes, de esta manera determinar qué candidato es el apropiado para desempeñarse adecuadamente a la necesidad del puesto, no únicamente basándose en su formación académica y profesional como en anteriores ocasiones se lo realizaba.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se logró concluir que el sub- proceso de reclutamiento y selección de personal existente en Electrobahía Cía. Ltda. no presenta un factor de riesgo, pero sin embargo se dotó a la empresa de herramientas que anteriormente no contaban, de esta manera se puede llevar a cabo un método operado de mejor manera y más ordenado.
- El levantamiento de perfiles fue una pieza clave en el desarrollo de la propuesta, se mantuvo una conversación con varios colaboradores de la empresa para determinar las funciones desempeñadas en cada uno de los cargos, al momento de realizar dichas reuniones varios trabajadores a parte de brindar esta información supieron mencionar cierto descontento a su trabajo, dando indicios a deficiencia o inexistencia de análisis de clima laboral.
- Los beneficios para una empresa que demuestra interés en su clima laboral son grandes, considerándose parte vital en el desarrollo organizacional, cuando el personal de la empresa considera que el medio o ambiente organizacional es el adecuado actúa productivamente en sus tareas y se encuentra al compás que la

compañía necesita para alcanzar sus metas, pero sobre todo no repercute en la rotación de personal ya que los colaboradores se sienten comprometidos y no ven la necesidad de desistir a un trabajo en donde se siente apreciados.

- Los conocimientos y habilidades técnicas son importantes para poder desenvolverse de una manera correcta en un puesto de trabajo, pero sin embargo no son la parte fundamental, mediante el levantamiento de perfiles de puestos se logró analizar que además de cumplir con un perfil duro cada una de las vacantes debe constar con ciertas competencias que mediante un buen análisis se puede descubrir en los candidatos.
- La entrevista por competencias resulta una manera idónea de analizar a los postulantes, con una continua y correcta implementación de la metodología propuesta se puede elegir a los candidatos aptos, además de indagar en conocimientos y habilidades técnicas permite investigar comportamientos y actitudes de personalidad acontecidas en hechos pasados, ayudando a estudiar a cada uno de los candidatos y elegir a la persona correcta para desempeñar el cargo.

6.2 RECOMENDACIONES

- En vista a las conclusiones detalladas anteriormente se recomienda a la empresa realizar un análisis de clima laboral, de esta manera se podría investigar el motivo principal del por qué la empresa está fallando, e implementar planes o acciones correctivas que beneficien o mejoren el ambiente organizacional de la empresa.
- Una de las maneras de mejorar el reclutamiento de personal es realizando convenios con universidades locales, especialmente con las facultades de Ciencias Administrativas y Contables, los jóvenes son una fuente inspiradora de nuevos conocimientos de quienes se podría aprovechar para beneficio de la compañía, dichos acuerdos incluirían a ex estudiantes egresados o graduados que en semestres anteriores hayan obtenido buenas calificaciones y sobre todo que se hayan destacado entre sus compañeros.
- Varias personas se presentan distintas ocasiones a entrevistas de trabajo en la misma compañía ya que la empresa no cuenta con un historial de los postulantes, sería oportuno que se implemente una base de datos sencilla, de esta manera se lograría administrar información relevante de los candidatos en donde en próximas ocasiones se podrían aprovechar dicha información en el reclutamiento de personal dependiendo de la necesidad de la vacante a cubrir, de esta forma disminuiría tiempo y recursos económicos al departamento de Talento Humano en dicho sub- proceso.

- La página web que Electrobahía Cía. Ltda. utiliza para el reclutamiento de personal es Computrabajo.com.ec la cual en la actualidad goza de gran audiencia, el plan que maneja la empresa es el paquete básico en donde le permite ofertar las vacantes y receptor currículums de las personas que se ven interesadas al puesto de trabajo, se recomienda contratar un paquete más avanzado, el cual por una inversión anual de \$396,00 tiene como beneficio primordial el acceso a una base de datos ilimitada de currículums.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas* (Primera ed., Vol. I) Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M. (2013). *Selección por Competencias*. (Primera ed.) Buenos Aires: Granica.

Internet:

3. Boul, P. (2009). *Gestión por Competencias. Diccionario de Competencias*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2014, de http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm
4. Muñoz, A. (19 de Diciembre de 2014). *¿Qué es la empatía?* Obtenido de About en Español: http://motivacion.about.com/od/psicologia_positiva/a/Que-Es-La-Empatia.htm
5. Selección, Cegos. (18 de Diciembre de 2014). *Las entrevistas de Trabajo*. Obtenido de Cegos Selección: <http://www.seleccion.cegos.es/entrevista-trabajo.php#a8>
6. Trabajo.org, Entrevista de. (17 de Diciembre de 2014). *Entrevista estructurada o preparada*. Obtenido de Entrevista de Trabajo.org: <http://www.entrevistadetrabajo.org/entrevista-estructurada.html>
7. Trabajo.org, Entrevista de. (17 de Diciembre de 2014). *Entrevista no estructurada o libre*. Obtenido de Entrevista de Trabajo.org: <http://www.entrevistadetrabajo.org/entrevista-no-estructurada-o-libre.html>

ANEXOS

Anexo N° 1: DTH022 Solicitud de Empleo

DTH022



ELECTROVENTAS LA BAHIA ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA. SOLICITUD DE EMPLEO

CARGO:

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES		
DOMICILIO						
Dirección		N°		Teléfono		
LUGAR DE NACIMIENTO						
Día	Mes	Año	Provincia		Ciudad	
Edad	Sexo	C.I.	L. Militar	Estado Civil	N° Hijos	Grupo Sanguíneo
EDUCACIÓN						
Nivel	Institución		Desde		Hasta	Especialidad
Secundaria						
Técnica						
Superior						
Maestría						
Doctorado						
OTROS ESTUDIOS		Especialista		Idiomas		Computación
Especificación						
EXPERIENCIA LABORAL						
Empresa/Telf.	Cargo		Desde		Hasta	Motivo Cese

REFERENCIAS FAMILIARES				
Nombres	Parentesco	Edad	Ocupación	
REFERENCIAS PERSONALES				
Nombres y Apellidos		Empresa y/o Dirección/ Telf.		
REFERENCIAS LABORALES				
Nombres y Apellidos		Empresa y/o Dirección/ Telf.		

Fecha.....

Firma del aspirante:.....

Anexo N° 2 : Modelo de Encuesta Aplicada



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Objetivo de la Encuesta: Evaluar Proceso actual de reclutamiento y selección de personal de la empresa Electrobahía Cía. Ltda.

Indicaciones:

A continuación le voy a realizar algunas preguntas, por favor conteste cada una de ella detallando la respuesta.

Cargo:.....

1. **¿Actualmente existe un Departamento de Talento Humano en Electrobahía Cía. Ltda.?**

SI ()

NO ()

OBSERVACIONES:.....
.....

2. **¿Existen políticas y procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos?**

SI ()

NO ()

OBSERVACIONES:.....
.....

3. **¿Cuál es el procedimiento (Formal o informal) actual para reclutar personal y quién está a cargo?**

.....
.....
.....

4. **¿Cuál es el procedimiento (Formal o informal) actual para evaluar el personal que aplica en la compañía, refiriéndonos específicamente a entrevistas y aplicación de pruebas/referencias?**

.....
.....
.....

5. **¿Tiene claro en qué se diferencia un perfil duro de un perfil blando al momento de reclutar o entrevistar personal?**

SI ()

NO ()

6. **¿En la empresa existen perfiles de puesto?, de tenerlos, qué información precisan?**

.....
.....
.....

- 7. ¿Cómo se determinan las características personales y competencias administrativas (comportamientos) que debería tener el personal que ingresa a la compañía?**

.....

.....

.....

- 8. ¿En base a qué se determina la experiencia, formación y conocimientos del perfil?**

.....

.....

.....

- 9. ¿Qué medios de reclutamiento se utilizan actualmente?**

Radio ()

Televisión ()

Periódico ()

Bolsas de empleo ()

Empresas reclutadoras ()

Redes Sociales ()

Universidades ()

Otros.....

- 10. ¿Se sigue algún esquema de preguntas al momento de realizar la entrevista de trabajo?**

SI ()

NO ()

OBSERVACIONES:.....

.....

- 11. ¿Se toma alguna clase de pruebas psicológicas a los postulantes?**

SI ()

NO ()

En el caso de que su respuesta sea afirmativa defina a continuación los tipos de pruebas que se realizan.

Tipos de pruebas:.....

12. ¿Quién es el encargado de realizar la selección de una vacante?

.....

13. ¿Quién es el encargado de realizar la contratación de una vacante y qué documentos se solicitan como respaldo al nuevo empleado?

.....

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo N° 3 : Modelo de Perfil por Competencias



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

CARGO:

NATURALEZA DEL TRABAJO:

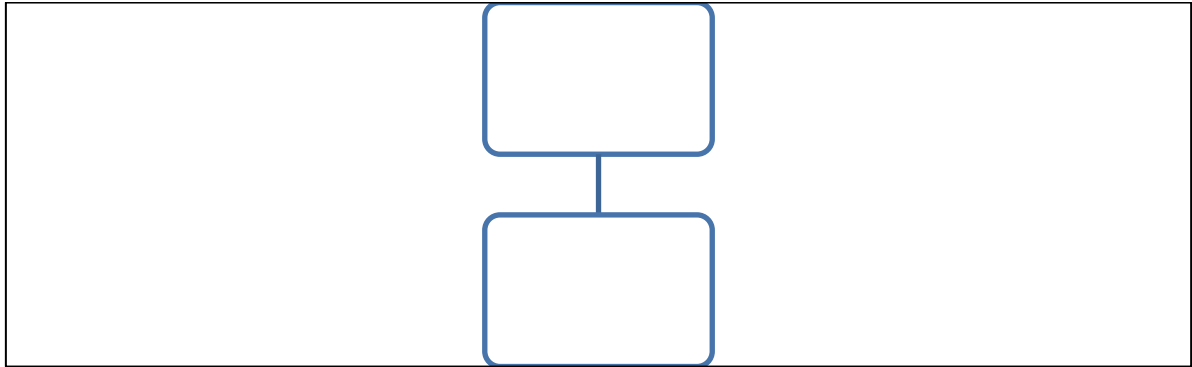
Se detalla el principal objetivo de la función a desempeñar

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Dependencia:
Se menciona el cargo al cual reportará las actividades realizadas
Sectores de Reporte:
Se detallan los departamentos que dependen y el número de personas a quienes se supervisa

Organigrama:

Dibujo de los departamentos que están vinculados directamente con el puesto, a quienes reporta y a quienes supervisa.

**Funciones:****Específicas**

En este punto se manifiestan todas las responsabilidades más importantes del cargo

General

Mencionar todas las funciones que son frecuentes para todos los puestos.

Complementarias

Manifestar las actividades adicionales que la persona debe ejecutar en casos extraordinarios.

Perfil del Cargo

Formación Básica					
Conocimientos adicionales:					
Dominio de Inglés:					
Básico:					
Intermedio:					
Avanzado:					
Técnico:					
Experiencia					
Tipos de Empresas:					
Número de Años:					
Periodo de Adaptación:					
Competencias Umbrales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Comunicación					
Orientación de Servicio Al Cliente					
Compromiso					
Trabajo en equipo					
Iniciativa					
Orientación Al Logro					
Integridad					
Competencias Funcionales					
Competencia/Nivel:	A	B	C	D	N/A
Adaptabilidad- Flexibilidad					
Calidad y mejora continua					
Capacidad de Organización y Planificación					
Cierre de acuerdos					
Conducción de personas					
Desarrollo y autodesarrollo del Talento					
Influencia y negociación					
Innovación y creatividad					
Liderazgo					
Pensamiento analítico					

Pensamiento estratégico					
Temple y dinamismo					

Anexo N° 4: Modelo de Anuncio

ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA tiene una vacante para:

AUXILIAR CONTABLE

Electrobahía Cía. Ltda. (www.electrobahia.com.ec) Es una empresas líder en el mercado regional dedicada a la comercialización y distribución de electrodomésticos, muebles y artículos para el hogar.

Inicia sus operaciones el 12 de Marzo del 2007 en la ciudad de Riobamba, actualmente cuenta con 7 sucursales en Riobamba, Alausí, Puyo y Ambato.

Nuestra Visión es ser líderes en el mercado a nivel nacional en satisfacer las necesidades de hogares ecuatorianos, comercializando electrodomésticos, artículos de excelente calidad, con eficiencia en el servicio.

Su cartera actual de clientes es de 15000 personas que han mostrado a Electrobahía como una empresa sólida y comprometida con el mercado ecuatoriano.

FORMACIÓN ACADÉMICA:

- **Formación Básica:** Ingeniero o Licenciado en Contabilidad
- **Conocimientos Adicionales:** Buen manejo de Microsoft Office, Conocimiento en la Página Web del SRI, Manejo de las páginas web de Instituciones Bancarias, Aplicación de las NIIFS, Ley de Régimen Tributario.
- **Dominio de Inglés:** No aplica

EXPERIENCIA:

- **Tipos de Empresas:** Empresas Comerciales, Industriales, Servicios (entidades privadas o públicas)
- **Número de Años:** 1 año en cargos similares.

COMPETENCIAS:

- Adaptabilidad- Flexibilidad
- Capacidad de Organización y Planificación
- Temple y dinamismo

Jornada: Tiempo Completo

Sueldo: _____

Información:

aproanio@electrobahia.com.ec

Anexo N° 5 : Modelo de Resumen de Entrevista por Competencias



**ELECTROVENTAS LA BAHIA
ELECTROBAHÍA CÍA. LTDA.
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

DATOS PERSONALES Y FAMILIARES

FORMACIÓN ACADÉMICA

EXPERIENCIA LABORAL

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA / PREGUNTA	OBSERVACIONES
Ejemplo: Comunicación: ¿Es de las personas que le gusta primeramente escuchar los puntos de	Aquí se colocarán las observaciones directas que aprecia en entrevistador con el postulante al momento de realizar la entrevista por cada una de las preguntas.

vista de los demás y luego exponer los suyos o viceversa? Relate alguna anécdota	
En esta columna se colocarán las preguntas que se van a realizar en la entrevista de trabajo. Se deberá tomar las preguntas que están en el capítulo 4.3.4, dependiendo de la competencia que se quiera analizar.	

Anexo N° 6: Modelo de Informe Individual de Entrevista

DATOS GENERALES

Nombre:	
CC:	
Edad:	
Fecha de Nacimiento:	
Dirección:	
Estado Civil:	
Teléfonos:	

FORMACIÓN ACADÉMICA

SECUNDARIA	
Institución:	
Título:	

SUPERIOR	
Institución:	
Carrera:	
Nivel	
CURSOS Y SEMINARIOS	

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa:	
Actividad de la empresa:	
Cargo:	
Funciones:	
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	
Motivo de Salida o Cambio:	

Empresa:	
Actividad de la empresa:	
Cargo:	
Funciones:	
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	
Motivo de Salida o Cambio:	

Empresa:	
Actividad de la empresa:	
Cargo:	
Funciones:	
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	
Motivo de Salida o Cambio:	

Empresa:	
Actividad de la empresa:	
Cargo:	
Funciones:	
Jefe Inmediato/ Personal a Cargo	
Motivo de Salida o Cambio:	

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS								
Competencias Umbrales:	PERFIL DE PUESTO				ENTREVISTA			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Comunicación								
Orientación de Servicio Al Cliente								
Compromiso								
Trabajo en equipo								
Iniciativa								
Orientación Al Logro								
Integridad								
Competencias Funcionales:	PERFIL DE PUESTO				ENTREVISTA			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Adaptabilidad-Flexibilidad								
Capacidad de Organización y Planificación								
Temple y dinamismo								

COMENTARIOS